

**MOTIVASI DAN STRATEGI KONVERSI KE SYARIAH
BANK PEMBANGUNAN DAERAH
(STUDI KASUS BPD NTB)**

SKRIPSI

Disusun Oleh :

ABIYU HANIF PUTRANTO

145020500111015

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Meraih Derajat Sarjana Ekonomi**



**PROGRAM STUDI EKONOMI ISLAM
JURUSAN ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018**

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul :

" Motivasi Dan Strategi Konversi Ke Syariah Bank Pembangunan Daerah
(Studi Kasus BPD NTB)"

Yang disusun oleh :

Nama : Abiyyu Hanif Putranto
NIM : 145020500111015
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
Jurusan : S-1 Ilmu Ekonomi
Konsentrasi : Ekonomi Islam

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal **30 April 2018** dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Dr. Asfi Manzilati, SE.,ME.
NIP. 19680911 199103 2 003
(Dosen Pembimbing)

2. Aminullah Achmad Muttaqin , M.Sc. Fin.
NIP. 2016078711241001
(Dosen Penguji I)

3. Dr. Drs. Iswan Noor , ME.
NIP. 195907101983031004
(Dosen Penguji II)

Malang, 05 Mei 2018
Ketua Program Studi
Ekonomi Islam,

Arif Hoetoro, SE.,MT.,Ph.D.
NIP 19700920 199512 1 001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : **Abiyyu Hanif Putranto**
Tempat, tanggal lahir : **Jakarta, 05 Agustus 1996**
NIM : **145020500111015**
Jurusan : **S1 Ilmu Ekonomi**
Konsentrasi : **Ekonomi Islam**
Alamat : **JL. Monitor 22 Komp. TVRI**

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa SKRIPSI yang berjudul :

Motivasi Dan Strategi Konversi Ke Syariah Bank Pembangunan Daerah (Studi Kasus BPD NTB)

yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari Skripsi orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya)

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang,

Mengetahui,
Dosen Pembimbing,

Yang membuat pernyataan,



Dr. Asfi Manzilati, SE.,ME.
NIP. 19680911 199103 2 003



Abiyyu Hanif Putranto
NIM.145020500111015

Mengetahui,
Ketua Program Studi
Ekonomi Islam,



Arif Hoetoro, SE.,MT.,Ph.D.
NIP. 19700920 199512 1 001

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul :

**" Motivasi Dan Strategi Konversi Ke Syariah Bank Pembangunan Daerah
(Studi Kasus BPD NTB)"**

Yang disusun oleh :


Nama : Abiyyu Hanif Putranto
NIM : 145020500111015
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
Jurusan : S-1 Ilmu Ekonomi
Konsentrasi : Ekonomi Islam

Disetujui untuk diajukan dalam Ujian Komprehensif.

Malang,
Mengetahui,

Dosen Pembimbing,

Ketua Program Studi
Ekonomi Islam



Arif Hoetoro, SE.,MT.,Ph.D.
NIP. 19700920 199512 1 001



Dr. Asfi Manzilati, SE.,ME.
NIP. 196809111991032003

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. DATA PRIBADI

Nama : Abiyyu Hanif Putranto
 Tempat /Tanggal Lahir : Jakarta, 05 Agustus 1996
 Jenis Kelamin : Pria
 Agama : Islam
 Asal : Jakarta
 Anak ke- : 1 dari 2 bersaudara
 Alamat : JL. Monitor Komp. TVRI No.22 Palmerah, Jakarta Barat
 Email : abiyyuhanif014@gmail.com
 Facebook : Abiyyu Hanif Putrantp
 Instagram : @abiyyuonyo
 Line : @abiyyuonyo
 No. HP/Whatsapp : 081282918424



B. PENDIDIKAN FORMAL

- SDS Tunas Muda IKKT (2002 – 2008)
- SMPN 111 Jakarta (2008 – 2011)
- SMAN 65 Jakarta (2011 – 2014)
- Universitas Brawijaya Jurusan Ilmu Ekonomi (2014 - 2018)

C. PENGALAMAN ORGANISASI

- HMJIE FEB UB (2014)
- CIES FEB UB (2014 – 2016)
- BEM FEB UB (2015 – 2018)

ABSTRAK

Menurut data, bank syariah memiliki target market share 5% pada tahun 2008 namun naasnya target ini baru dipenuhi pada tahun 2016 lalu. Kesadaran masyarakat Indonesia akan Lembaga keuangan syariah dan produk – produknya juga ambil andil dalam rendahnya market share Bank Syariah dibanding Bank konvensional, hasil Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan (SNLIK) tahun 2016 yang di selenggarakan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), hasil dari survei tersebut menyatakan bahwa tingkat inklusi keuangan syariah hanya sebesar 8,11 % sedangkan tingkat inklusi keuangan secara keseluruhan adalah 67,82 %. Dengan banyaknya permasalahan yang dimiliki oleh perbankan syariah di Indonesia mengapa Bank NTB sebagai BPD Provinsi NTB tetap berniat untuk melangsungkan proses konversi yang dinilai sebagai proses perubahan yang terlalu cepat. Penelitian ini akan meneliti bagaimana strategi dari Bank NTB dalam konversinya dari bank konvensional menjadi syariah sehingga penelitian ini bisa membantu BPD – BPD lainnya yang juga ingin melakukan konversi menuju syariah, selain itu juga ingin mengetahui apa yang menjadi motivasi BPD NTB menjalankan proses konversi ini.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif karena peneliti fokus pada objek yang sempit, dengan pendekatan symbolic interactionism karena peneliti ingin melihat bagaimana pandangan perihal proses dan strategi dr tiap informan nantinya, data dikumpulkan dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi, teknik analisis data menggunakan teknik miles dan huberman yang terdiri dari data collection, reduction, display, dan drawing/verifying conclusion (mengumpulkan menyaring, menyajikan, dan mengumpulkan), untuk menguji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa yang memotivasi BPD NTB melakukan proses konversi adalah kepemimpinan dari Gubernur NTB yang merupakan seorang change agent dan transformational leadership, Halal Tourism, dan adanya kewajiban mengubah UUS menjadi BUS di dalam UU No, 21 Tahun 2008. Strategi yang telah dilakukan oleh BPD NTB adalah melakukan training, OJT, dan rekrutmen tenaga ahli. Bekerja sama dengan konsultan yang ahli dibidangnya. Melakukan sosialisasi dengan seluruh stakeholder BPD NTB

Kata kunci : Bank Syariah, Konversi Bank, Perubahan sistem ke syariah, kualitatif

ABSTRACT

According to the data, Islamic banks have a target market share 5% in 2008, but this target is not fulfilled until 2016. Indonesian public awareness of Sharia financial institutions and their products also contributes to the low market share of Islamic Banks compared to conventional banks, the result of the 2016 Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan (SNLIK) held by the Otoritas Jasa Keuangan (OJK), the results of the survey it states that the level of inclusion of Islamic finance is only 8.11% while the overall level of financial inclusion is 67.82%. With the many problems that sharia banks have in Indonesia why Bank NTB as the BPD in NTB Province intends to continue the conversion process that is considered as a process of change that is too fast. This research will examine how the strategy of Bank NTB in its conversion from conventional bank to syariah so that this research can help other BPD that want to convert to sharia, this reasearch also want to know what motivation BPD NTB run this conversion process.

This research is a qualitative research because the researcher focus on narrow object, with symbolic interactionism approach t to see how the view of the process and strategy of each informant, the data collected by interview, observation, and documentation, data analysis technique using the technique of miles and huberman consisting of data collection, reduction, display, and drawing / verifying conclusion, to test the validity of data researcher using source triangulation, technique, and time. In this study it was found that motivating BPD NTB to process the conversion is the leadership of the Governor of NTB which is a change agent and transformational leadership, Halal Tourism, and the obligation to change the UUS into BUS in Law No. 21 of 2008. The strategy has been done by BPD NTB is to train, OJT, and recruitment of experts. Working closely with expert consultants in their field. Conducting socialization with all stakeholders of BPD NTB

Keywords: Sharia Bank, Bank Conversion, System Change to Sharia, Qualitative

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat, nikmat, serta karunia-Nya, serta shalawat dan Salam Kepada Baginda Nabi Muhammad SAW beserta para keluarga dan pengikutnya. penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“MOTIVASI DAN STRATEGI KONVERSI KE SYARIAH BANK PEMBANGUNAN DAERAH (STUDI KASUS BPD NTB)”**.

Penulisan skripsi berhasil diselesaikan atas kerjasama dari berbagai pihak. Oleh karena itu, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Keluarga tercinta, Ibu Renati, Bapak Supriyanto, Darda, yang selalu membantu memotivasi, materi, dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini.
2. Bapak Drs. Nurkholis, M.Bus.(Acc)., Ak., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr.rer.pol. Wildan Syafitri , SE., ME.selaku Ketua Jurusan Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
4. Ibunda Dr. Dra. Asfi Manzilati , ME.selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak pelajaran dan masukan serta meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi hingga selesai.
5. Bapak Komari, Bapak Saharudin, Bapak Nurul Hadi, Bapak Taufiq, Bapak Purwanto, Bapak Isnandar, Bapak Usman, Mbak Devi, Mbak Eci, Mbak Egi, Mbak Syifa, Mas Rizqon, Mas Alfian, Bapak Habibi, Bapak Hafid, ibu Yayu

yang telah memberikan ijin, ilmu, bantuan, asupan gizi, dan pengalaman yang berkesan selama saya melakukan pengambilan data di BPD NTB Kantor Pusat

6. Muharar Aljauzi, sahabat yang sudah mau repot-repot membantu dan menemani saya selama berada di Provinsi NTB
7. Keluarga besar Pensiunan *Winter Brotherhood* teman-teman laut (OMEK Parodi), Bang Reja, Bang Dimas, Bang Pais, Ozi. Mumu, Luqman, Arir, Yogi, Pami, Abdul, Gumilar, Said, yang tidak pernah lelah memecah keheningan terutama saat penulis kesepian di lokasi penelitian
8. BuAsfiSquad-Mei klar, Deni, Ryan, Nikko, Ghiffar, Dlba, Naim, Ubed, Sina, partner bimbingan bersama ibunda tercinta di ged F It 3. Wabil khusus empat orang yang penulis sebutkan namanya diawal yang selalu bersama dari bimbingan hingga mencari tanda tangan
9. Keluarga Departemen Humas BEM FEB UB 2017, Ellin, Mamat, Shelvi, Yossa, Bayu, Annika, Oja, Fadil, Mita, Khemal, Syun, Aulia, Aisyul, Syahdan, Mawan, Reval, Lika, Ibnu, Chia, yang dengan berat hati saya harus tinggal selama kurang lebih 25 hari dalam rangka pengambilan data di Provinsi NTB
10. Ketua dan Wakil Ketua BEM FEB UB 2017 Arky dan Egi yang telah mengikhlaskan saya untuk menjalani kegiatan KKN-P di luar Malabg
11. BPH BEM FEB UB 2017, Jihan, Fitri, Abi, Oday, Sri, Hani, Ermi, Vega, Diki, Eno, Anis, Tyas, Nugraha, Ojan, Nat, Nanda, Affan, Kris, Bintang, Zaky, Lintang, Panji, Yogik, Cacing, Ipat, Jason, Laily yang selalu menunggu kelakar-kelakar saya di Malang

12. Dan seluruh pihak – pihak lain yang sudah membantu penulis selama proses pembuatan skripsi.

Semoga segala bantuan dan motivasi yang telah diberikan oleh semua pihak kepada saya akan dibalas oleh Allah SWT. Saya menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dalam penyusunan laporan KKN-P . Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat saya harapkan demi kesempurnaan laporan KKN-P ini. Semoga laporan KKN-P ini bermanfaat bagi kita semuanya.

Malang, 01 Mei 2018

Penulis



DAFTAR ISI

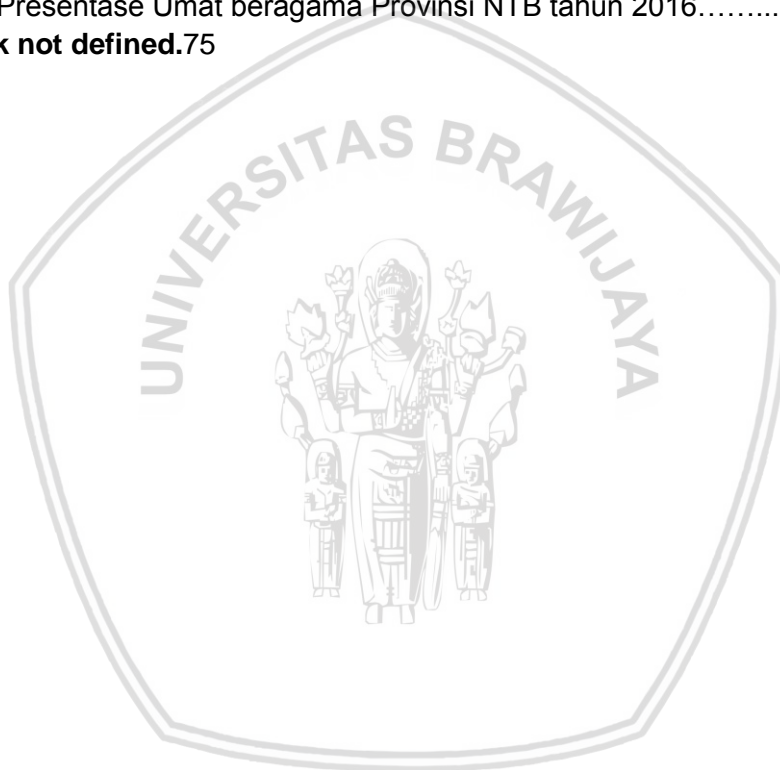
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iv
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	Error! Bookmark not defined. 1
1.1 Latar Belakang.....	Error! Bookmark not defined. 1
1.2 Rumusan Masalah	Error! Bookmark not defined. 7
1.3 Tujuan Penelitian	Error! Bookmark not defined. 8
1.4 Manfaat Penelitian	Error! Bookmark not defined. 8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	Error! Bookmark not defined. 9
2.1 Bank Syariah v.s Bank Konvensional.....	Error! Bookmark not defined. 9
2.1.1 Hakikat Bank Syariah	Error! Bookmark not defined. 9
2.1.2 Sejarah Bank Syariah di Indonesia.....	Error! Bookmark not defined. 12
2.1.3 Kondisi Bank Syariah di Indonesia Saat Ini.....	Error! Bookmark not defined. 14
2.1.4 Perbedaan Bank Syariah dengan Bank Konvensional ..	Error! Bookmark not defined. 15
2.1.5 Perbedaan Filosofis Bank Syariah dengan Bank Konvensional	Error! Bookmark not defined. 16
2.1.6 Perbedaan operasional Bank Syariah dengan Bank Konvensional...	Error! Bookmark not defined. 19
2.2 Dampak yang Dijanjikan Bank Syariah.....	Error! Bookmark not defined. 26
2.2.1 Dampak Bank Syariah dan Maqashid Syariah.....	Error! Bookmark not defined. 26
2.2.2. Bank Syariah dan <i>Corporate Sosial Responsibility</i>	Error! Bookmark not defined. 28

2.3	Bank Pembangunan Daerah (BPD) sang Pioneer Pembangunan Daerah	Error! Bookmark not defined.30
2.4	Penelitian Terdahulu	Error! Bookmark not defined.	32
2.5	Kerangka Berpikir Penelitian	Error! Bookmark not defined.	33
Adapun kerangka berpikir penelitian adalah sebagai berikut Error! Bookmark not defined. 33			
BAB III METODE PENELITIAN		Error! Bookmark not defined.	35
3.1	Jenis Penelitian	Error! Bookmark not defined.	35
3.2	Lokasi Penelitian	Error! Bookmark not defined.	36
3.3	Unit Analisis dan Penentuan Informan	Error! Bookmark not defined.	36
3.4	Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	Error! Bookmark not defined.	37
3.4.1	Wawancara	Error! Bookmark not defined.	37
3.4.2	Observasi	Error! Bookmark not defined.	38
3.4.3	Dokumentasi	Error! Bookmark not defined.	38
3.5	Metode Analisis Data	Error! Bookmark not defined.	
3.6	Uji Validitas Data	Error! Bookmark not defined.	
BAB IV PEMBAHASAN		Error! Bookmark not defined.	43
4.1	Profil BPD NTB	Error! Bookmark not defined.	43
4.1.1	Sejarah BPD NTB	Error! Bookmark not defined.	43
4.1.2	Visi, Misi, dan Perilaku Budaya BPD NTB	Error! Bookmark not defined.	46
Mendorong pertumbuhan perekonomian daerah		Error! Bookmark not defined.	47
4.1.3	Tugas-fungsi BPD NTB	Error! Bookmark not defined.	47
4.1.4	Struktur Organisasi BPD NTB dan UUS BPD NTB	Error! Bookmark not defined.	47
4.2	Kepemimpinan, Halal Hub, dan Undang – Undang sebagai Motivasi Konversi	Error! Bookmark not defined.	48
4.2.1	Kepemimpinan dan <i>Halal Tourism</i> sebagai Faktor Internal Keputusan Konversi BPD NTB	Error! Bookmark not defined.	51
4.2.1.1	Tuan Guru Bajang (TGB) Pemrakarsa Konversi Bank BPD NTB	Error! Bookmark not defined.	52
4.2.1.2	Konversi Bank Syariah dan <i>Halal Tourism</i> sebagai Penunjang Halal Hub	Error! Bookmark not defined.	60

4.2.2	UU No.21 Tahun 2008 Selaku Faktor Eksternal Keputusan Konversi BPD NTB.....	Error! Bookmark not defined.67
4.3	Proses dan Strategi BPD NTB Menjalankan Konversi ke Sistem Syariah	Error! Bookmark not defined.72
4.3.1	Kesiapan SDM BPD NTB dalam Proses Konversi..	Error! Bookmark not defined.73
4.3.1.1	Training Bagi Stakeholder Sebagai Upaya Peningkatan Pemahaman Perbankan Syariah	Error! Bookmark not defined.73
4.3.1.2	Sumber Daya Insani Sebatas Perubahan Istilah	Error! Bookmark not defined.78
4.3.1.3	OJT dan Rekrutmen Tenaga Ahli Solusi Gap SDM pada BPD NTB	Error! Bookmark not defined.82
4.3.2	Jejaring (Networking) Rencana Komprehensif Konversi	Error! Bookmark not defined.85
4.3.3	Sosialisasi Konversi Untuk Keamanan Nasabah	Error! Bookmark not defined.87
BAB V	PENUTUP	Error! Bookmark not defined.92
5.1	Simpulan.....	Error! Bookmark not defined.92
5.2	Saran	Error! Bookmark not defined.93
DAFTAR	PUSTAKA.....	Error! Bookmark not defined.94
LAMPIRAN –	LAMPIRAN PENELITIAN.....	Error! Bookmark not defined.99

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Daftar BPD Syariah.....	Error! Bookmark not defined.	3
Tabel 2. 1 Fase pendirian dan perkembangan bank syariah di Indonesia.....	Error! Bookmark not defined.	12
Tabel 2. 2 Perbedaan Bank Syariah dan Bank Konvensional ...	Error! Bookmark not defined.	16
Tabel 2. 3 Perbedaan Tujuan Antara Bank Syariah dengan Bank Konvensional	Error! Bookmark not defined.	18
Tabel 2. 4 Penelitian Terdahulu	Error! Bookmark not defined.	32
Tabel 4.1 Presentase Umat beragama Provinsi NTB tahun 2016.....	Error! Bookmark not defined.	75



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Operasi Bank Syariah.....	Error! Bookmark not defined.	10
Gambar 2.2 Alur Operasi Bank Syariah	Error! Bookmark not defined.	11
Gambar 2.3 Mekanisme Kerja DPS	Error! Bookmark not defined.	21
Gambar 2.4 Mekanisme kerja DSN.....	Error! Bookmark not defined.	22
Gambar 2.5 Kerangka Berpikir Penelitian	Error! Bookmark not defined.	33
Gambar 3.1 Komponen dalam analisis data (flow model)	Error! Bookmark not defined.	39
Gambar 3.2 Komponen dalam analisis data (interactive model)	Error! Bookmark not defined.	40
Gambar 4. 1 Gubernur NTB Pada Salah Satu Kegiatan Sosialisasi Konversi BPD NTB	Error! Bookmark not defined.	54
Gambar 4. 2 Pemprov NTB Pada Saat Penerimaan Penghargaan WHTA	Error! Bookmark not defined.	62
Gambar 4. 3 Master Plan KEK Mandalika	Error! Bookmark not defined.	63
Gambar 4. 4 Peresmian KEK Mandalika	Error! Bookmark not defined.	64
Gambar 4. 5 Laporan Perhitungan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Triwulan II.....	Error! Bookmark not defined.	71
Gambar 4. 6 Informasi Keuangan UUS BPD NTB 2017	Error! Bookmark not defined.	72
Gambar 4. 7 Rapat Kordinasi BPD NTB Dengan Konsultan	Error! Bookmark not defined.	87
Gambar 4. 8 Sosialisasi Konversi BPD NTB	Error! Bookmark not defined.	89

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Agama Islam sebagai agama yang tidak hanya mengatur tata cara peribadatan tetapi juga mengatur segala bentuk aktivitas dan perilaku manusia, tentunya juga mengatur perilaku ekonomi di masyarakat, atau yang lebih dikenal dengan sistem ekonomi Islam. Sistem ekonomi Islam muncul sebagai alternatif dari sistem ekonomi kapitalis yang digunakan oleh banyak negara saat ini. Sistem ekonomi Islam secara mudah dapat dipahami sebagai sistem ekonomi yang didasarkan pada ajaran dan nilai – nilai Islam (Mustafa,dkk, 2006) Berbeda dengan sistem ekonomi kapitalis yang hanya mengenal sektor riil dan keuangan dalam perekonomian, sistem ekonomi Islam mengenal tiga sektor yaitu sektor riil, keuangan syariah, dan ZISWAF (Zakat, infaq sedekah, dan wakaf). Sektor ZISWAF berfungsi sebagai pendistribusi harta (Irfan dan Laily, 2016). Salah satu bentuk aplikasi dari sistem ekonomi syariah dalam sektor keuangan syariah adalah bank Islam atau yang lebih dikenal di Indonesia sebaga bank syariah yang juga merupakan turunan dari sistem keuangan syariah.

Berbeda dengan bank konvensional, bank dan keuangan syariah memiliki tujuan untuk mewujudkan keadilan yang lebih baik dan mengejar pengembangan sosio-ekonomik, sistem keuangan syariah dapat menjadi alat untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan manusia. Sistem keuangan syariah yang berasal dari nilai – nilai Islam berarti juga Sistem keuangan syariah di desain dapat memenuhi tujuan syariah atau yang biasa dikenal dengan masqhasid syariah sehingga bank syariah yang merupakan salah satu bagian dari sistem keuangan

syariah sudah sepatutnya berbeda dengan bank konvensional yang berakar pada sifat kapitalistik yang hanya bertujuan memaksimalkan keuntungan, maka sudah menjadi kewajiban bagi bank syariah untuk tidak hanya mengejar keuntungan maksimum tetapi juga memiliki tanggung jawab sosial. Bank syariah juga memfasilitasi pembiayaan dengan nilai – nilai syariah Islam seperti mudharabah, musyarakah, ijarah, istishna, dan salam (Bakhita, 2017).

Di Indonesia bank syariah mulai dikenal oleh masyarakat sejak berdirinya Bank Muamalat Indonesia pada tahun 1991, pada saat itu sebelum adanya istilah bank syariah bank muamalat baru dikenal sebagai bank bagi hasil. Pada awalnya bank umum maupun BPR berdasarkan Pasal 1 PP 72/1992 hanya bisa memilih salah satu sistem antara bagi hasil dan konvensional, ini jelas berbeda dengan tahun 1998 dimana bank umum dapat mendirikan Unit Usaha Syariah (UUS) berdasarkan UU Nomor 7 Tahun 1992 tentang perbankan.

Perbankan syariah/ Islam memiliki potensi – potensi yang menarik bagi beberapa pihak. Shafii et.al (2016) dalam jurnalnya mengatakan bahwa sistem perbankan Islam menarik perhatian terutama di negara – negara muslim, ketertarikan ini dapat dilihat pada bermunculannya bank – bank Islam atau dibukanya unit usaha syariah oleh beberapa perbankan konvensional. Lebih lanjut faktor – faktor yang menyebabkan beberapa bank konvensional untuk mendirikan unit usaha syariahnya adalah untuk menjaga nasabah yang sudah dimiliki, menaikkan profitabilitas dengan produk keuangan syariah, dan untuk menarik nasabah – nasabah baru. Indonesia sebagai negara nomor empat dengan populasi terbanyak dan juga sebagai negara dengan umat muslim terbanyak nomor satu di dunia tentunya juga memiliki potensi yang besar dalam industri perbankan syariah. Kisah perbankan syariah di Indonesia

mulai dikenal dengan didirikannya Bank Muamalat Indonesia pada tahun 1991, hal ini menjadikan bank muamalat sebagai bank syariah di Indonesia. Sampai pada tahun 2017 Bank Umum Syariah telah mencapai 13 unit dengan kantor cabang operasional/kantor cabang sebanyak 474 unit dan kantor cabang pembantu/unit pelayanan syariah sebanyak 1.207 unit, kantor kas sebanyak 192 unit dan untuk Unit Usaha Syariah yang Bank umum konvensional yang memiliki unit usaha syariah telah mencapai 21 unit dengan kantor cabang operasional/kantor cabang 150 unit dan kantor cabang pembantu/unit pelayanan syariah sebanyak unit 235 unit belum termasuk kantor kas. Sedangkan untuk Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) kantor cabang/kantor cabang operasional telah mencapai 97 unit dan kantor kas mencapai 188 unit. dengan ini menunjukkan bahwa pertumbuhan keuangan syariah di Indonesia sudah cukup cepat (Ismawati, 2017).

Potensi lembaga keuangan syariah baik berupa UUS (Unit Usaha Syariah) maupun BUS (Bank Umum Syariah) tidak hanya menarik hati Bank umum saja tetapi juga Bank Pembangunan Daerah (BPD), hal ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 1. 1 **Daftar BPD Syariah**

Nama BPD	Jenis
BPD Yogyakarta	UUS
BPD Kalimantan Timur	UUS
PT Bank DKI	UUS
PT Bank Aceh	UUS
PT BPD Jambi	UUS
PT BPD Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat	UUS
PT BPD Riau Kepri	UUS
PT BPD Sumatera Barat	UUS
PT BPD Jawa Barat dan Banten, Tbk	UUS
PT BPD Jawa Tengah	UUS
PT BPD Jawa Timur	UUS
PT BPD Kalimantan Barat	UUS
PT BPD Nusa Tenggara Barat	UUS
PT BPD Kalimantan Selatan	UUS

Nama BPD	Jenis
PT BPD Sumatera Selatan dan Bangka Belitung	UUS
PT BPD Sumatera Utara	UUS
PT BPD Jawa Barat dan Banten Syariah	BUS

Sumber : bi.go.id

Ketertarikan akan sistem keuangan syariah tidak hanya berhenti pada pendirian UUS dan melakukan spin off untuk mendirikan BUS. Pada tanggal 19 September 2016 dengan di sahkan oleh OJK (Otoritas jasa Keuangan) secara resmi Bank Aceh meng-konversi operasionalnya dengan sistem syariah berdasarkan Keputusan Dewan Komisioner OJK Nomor.KEP- 44/D.03/2016 tanggal 1 September 2016 perihal Pemberian Izin Perubahan Kegiatan Usaha Bank Umum Konvensional menjadi Bank Umum Syariah PT Bank Aceh (Talbani dan Nuraidar, 2017). Hal ini menjadikan bank Aceh Syariah sebagai BPD pertama yang melakukan konversi menjadi sistem syariah.

Di Indonesia yang berperan sebagai regulator sistem konversi/ *spin off* bank konvensional menjadi syariah adalah Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Persyaratan dan tata cara konversi/*spin off* bank megacu pada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan NOMOR 64 /POJK.03/ 2016 Tentang Perubahan Kegiatan Usaha Bank Konvensional Menjadi Bank Syariah. Pada pasal 6 tertera hal – hal yang perlu disiapkan oleh bank konvensional dalam upaya konversi/ atau spin off adalah (a) menyesuaikan anggaran dasar; (b) memenuhi persyaratan permodalan;(c) menyesuaikan persyaratan Direksi dan Dewan Komisaris;(d) membentuk DPS; dan (e) menyajikan laporan keuangan awal sebagai sebuah Bank Syariah. Lebih lanjut dalam pasal 14 dalam permohonan proses konversi/ *spin off* bank konvensional perlu menyertakan (a) misi dan visi perubahan kegiatan usaha menjadi Bank Syariah; (b) rancangan perubahan anggaran dasar; (c) nama dan data identitas dari calon PSP, calon anggota Direksi, calon

anggota Dewan Komisaris, dan calon anggota DPS; (d) rencana bisnis Bank Syariah; (e) studi kelayakan mengenai peluang pasar dan potensi ekonomi; dan (f) rencana penyelesaian hak dan kewajiban nasabah.

Setelah Bank Aceh berhasil melakukan konversi, sepanjang akhir tahun 2016 hingga 2017 muncul berita mengenai Bank NTB, BPD Provinsi NTB, yang juga mencoba langkah sama seperti yang dilakukan pendahulunya Bank Aceh. Sampai pada tahun 2017 upaya – upaya yang telah dilakukan tim konversi Bank NTB dalam proses konversi-nya adalah menggandeng konsultan berpengalaman dari Markplus, Batasa Tazkia, LPPI, Collega Inti Pratama dan Dunamis. Dengan segala upaya yang telah dilakukan diperkirakan Bank NTB akan selesai menjalan proses konversi pada tanggal 17 Agustus 2018 (<http://bankntb.co.id>).

Menurut UU no.13 tahun 1962 Bank Pembangunan daerah didirikan bertujuan untuk menyediakan pembiayaan bagi pelaksanaan usaha – usaha pembangunan daerah dalam rangka Pembangunan Nasional Semesta Berencana, dapat dipahami juga BPD memiliki tugas untuk meningkatkan taraf hidup rakyatnya, menyediakan pembiayaan di daerahnya, meningkatkan pemasukan dan menyimpan kas daerah selain menjalankan tugasnya sebagai bank pada umumnya (Alfriska dan Haryani, 2011). Tujuan dari didirikannya BPD sejalan dengan tujuan dari bank syariah, yaitu untuk meningkatkan perekonomian umat/masyarakat daerahnya pada hal ini.

Pada realitasnya dalam pendirian bank umum syariah di Indonesia terdapat dua cara yang biasa dilakukan, yaitu melalui spin off dan akuisisi-konversi bank kecil. Dari 11 bank umum syariah (BUS) yang lahir melalui proses spin off dari Unit Usaha Syariah (UUS) adalah bank jabar banten syariah dan BNI syariah, sedangkan BUS lainnya lahir dari proses akuisisi bank kecil yang kemudian menjalankan proses

konversi seperti Bank Syariah Mandiri berasal dari akuisisi Bank Susila Bakti, Bank Mega Syariah dari akuisisi Bank Umum Tugu, dan BCA Syariah melalui Bank Jasa Artha. Selain itu, proses spin-off melalui akuisisi, juga melalui konversi, seperti Bank Syariah Bukopin. BRI Syariah melalui Bank Jasa Artha, melalui Bank UIB, Bank Victoria melalui Bank Swaguna, dan Maybank Syariah melalui Maybank Indocorp (Nasuha, 2012).

Bank konvensional yang melakukan proses konversi dan spin off dijanjikan dengan bertambahnya nasabah, terjaganya nasabah lama, dan peningkatan profitabilitas bank dengan adanya produk – produk bank syariah (Zurina et.al, 2016). Namun apakah benar keuntungan yang dijanjikan oleh konversi / spin off seindah itu di Indonesia ? Arfianti (2016) dalam jurnalnya mengemukakan bahwa bank syariah di Indonesia mengalami permasalahan regulasi karena pemerintah belum siap menyusun regulasi yang komprehensif. Bank Syariah memiliki target market share 5% pada tahun 2008 namun naasnya target ini baru dipenuhi pada tahun 2016 lalu. Kesadaran masyarakat Indonesia akan Lembaga keuangan syariah dan produk – produknya juga ambil andil dalam rendahnya *market share* Bank Syariah dibanding Bank konvensional, hasil Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan (SNLIK) tahun 2016 yang diselenggarakan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), hasil dari survei tersebut menyatakan bahwa tingkat inklusi keuangan syariah hanya sebesar 8,11 % sedangkan tingkat inklusi keuangan secara keseluruhan adalah 67,82 %.

Dengan banyaknya permasalahan yang dimiliki oleh perbankan syariah di Indonesia mengapa Bank NTB sebagai BPD Provinsi NTB tetap berniat untuk melangsungkan proses konversi yang dinilai sebagai proses perubahan yang terlalu cepat.

Penelitian ini akan meneliti bagaimana strategi dari Bank NTB dalam konversinya dari bank konvensional menjadi syariah sehingga penelitian ini bisa membantu BPD – BPD lainnya yang juga ingin melakukan konversi menuju syariah, selain itu juga ingin mengetahui apa yang menjadi motivasi BPD NTB menjalankan proses konversi ini.

Rumusan Masalah

Dari latar belakang diatas kita dapat menyimpulkan beberapa hal. Pertama, bahwa bank dalam proses konversi menuju sistem syariah membutuhkan persyaratan – persyaratan tambahan. Kedua, keadaan bank syariah di Indonesia masih dalam keadaan yang belum optimal hal ini dapat dilihat dari target market share 5% bank syariah yang seharusnya dicapai pada tahun 2008 namun baru tercapai pada tahun 2016. Ketiga, dalam praktiknya konversi bank syariah di Indonesia masih menemukan masalah dalam hal regulasi karena pemerintah yang belum siap membuat regulasi yang komprehensif. Dari poin – poin yang sudah diutarakan diatas penelitian ini akan mengagkat beberapa permasalahan, yaitu :

- a. Apakah yang menjadi motivasi konversi Bank Pembangunan Daerah NTB konvensional menjadi syariah ?
- b. Bagaimana Strategi Bank Pembangunan Daerah NTB dalam konversi konvensional menjadi syariah

Tujuan Penelitian

Berdasarkan dengan rumusan masalah maka tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Mengetahui Motivasi konversi Bank Pembangunan Daerah NTB konvensional menjadi syariah

- b. Mengetahui Strategi Bank Pembangunan Daerah NTB dalam konversi konvensional menjadi syariah

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis :

- a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini bisa menjadi kajian bagi para akademisi atau pihak lainnya yang sedang melakukan kajian mengenai konversi bank pembangunan daerah terutama yang akan melakukan proses konversi menjadi bank umum syariah

- b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Umum Konvensional (BUK) terutama Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang ingin melakukan proses konversi menjadi Bank Umum Syariah

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Bank Syariah v.s Bank Konvensional

2.1.1 Hakikat Bank Syariah

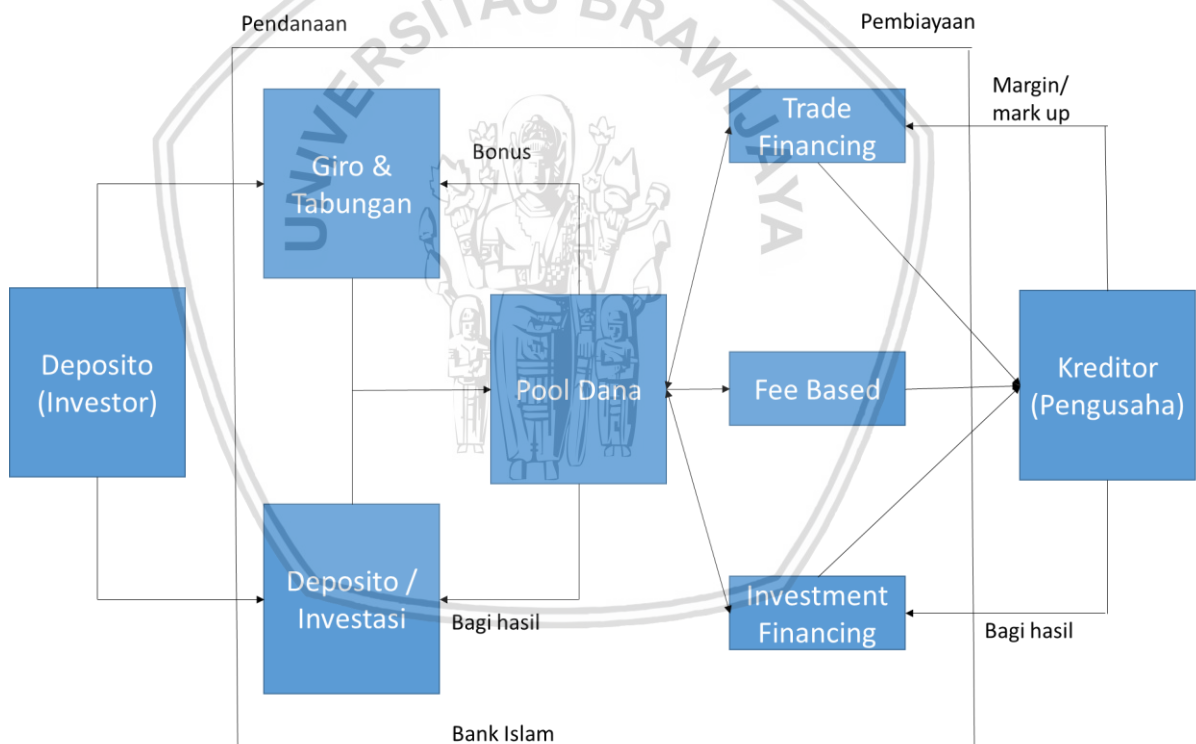
Bank Islam atau lebih dikenal sebagai bank syariah di Indonesia Berdasarkan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah dapat dipahami Perbankan Syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya, lebih lanjut Bank Syariah adalah Bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan Prinsip Syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah. Ascarya (2006) mendeskripsikan bank syariah sebagai lembaga keuangan yang berfungsi melancarkan mekanisme ekonomi pada sektor riil melalui aktivitas kegiatan usaha (investasi, jual beli, dll) berdasarkan prinsip dan nilai syariah baik mikro maupun makro.

Yang termasuk dalam nilai makro adalah keadilan masalah, sistem zakat, bebas bunga (riba), bebas dari kegiatan spekulatif/ judi (maysir), bebas dari hal yang tidak jelas (gharar), bebas dari hal – hal yang tidak jelas atau bathil, dan hanya mengfungsikan uang sebagai alat tukar. Nilai mikro yang dimaksud adalah sifat – sifat mulia yang dicontohkan rasul (shiddiq, amanah, tabligh, fathonah). Lebih lanjut Bank syariah berbeda dengan bank

konvensional yang hanya berorientasi pada keberhasilan dunia, bank syariah juga berorientasi pada akhirat yang dibuktikan pada fungsi – fungsi sosialnya.

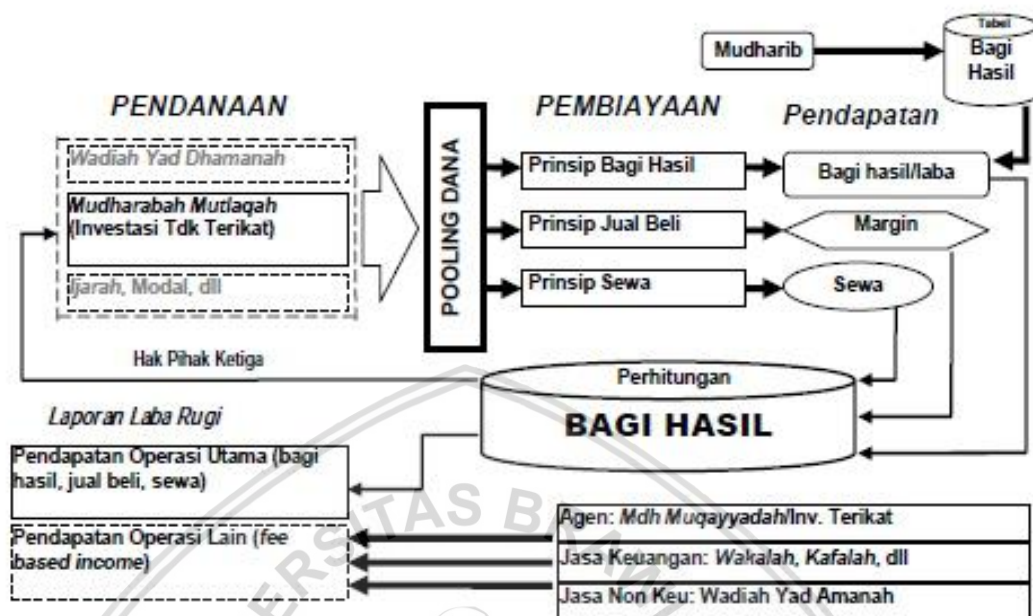
Bank syariah mengumpulkan dana dari nasabah melalui deposito/investasi, titipan giro, dan tabungan, dana yang dikumpulkan selanjutnya diinvestasikan pada dunia usaha melalui investasi sendiri dan investasi dengan pihak lain ketika terjadi keuntungan maka akan dibagi hasil antara bank dan nasabah (Gambar 2.1).

Gambar 2.1 **Operasi Bank Syariah**



Sumber : Ascarya (2006)

Gambar 2.2 Alur Operasi Bank Syariah



Sumber : Ascarya (2006)

Secara teoritis bank syariah menggunakan konsep *two tier mudharaba* (mudharabah dua tingkat), yaitu bank syariah berfungsi sebagai institusi intermediasi investasi yang menggunakan akad mudharabah pada kegiatan pendanaan dan pembiayaan. Bank syariah berperan sebagai pengusaha dalam pendanaan (mudharib) dan sebagai pemilik dana (sahibul maal) dalam pembiayaan.

Bila dilihat secara detail maka dana yang dhimpun oleh bank syariah dari prinsip *wadiah yad dhamanah*, *mudharabah mutlaqah*, *ijarah*, dan lain – lain. Serta setoran awal modal di kategorikan sebagai *poolig fund*. *Pooling fund* ini nantinya digunakan untuk pembiayaan dengan prinsip bagi hasil, jual beli dan sewa. Nantinya pembiayaan prinsip bagi hasil akan menghasilkan laba bagi hasil, prinsip jual beli menghasilkan margin, dan prinsip sewa

menghasilkan pendapatan sewa. Hasil dari pooling fund ini akan dibagihasilkan kepada nasabah yang menitipkan, menabung, dan menginvestasikan uangnya sesuai kesepakatan awal. Ilustrasi dapat dilihat pada gambar 2.2

2.1.2 Sejarah Bank Syariah di Indonesia

Menurut Dwi Sari et.al (2016) untuk dapat memahami pembentukan bank syariah di indonesia dapat di kelompokkan menjadi tiga fase

Tabel 2. 1 **Fase Pendirian Dan Perkembangan Bank Syariah Di Indonesia**

Fase/ Tahun	Perkembangan	Bentuk Aksi
I /1930 - 1980	Fase Berpikir Berpikir Ulang	Mengumpulkan ide untuk mendirikan bank syariah Memancing ide dan memikirkan ulang untuk mendirikan bank syariah, menerbitkan buku, jurnal, pendidikan mengenai ekonomi Islam di universitas sebagai tahap pengenalan untuk pendirian bank syariah
II/ 1980 – 1990	Fase Persiapan	Langkah signifikan untuk mempersiapkan pendirian bank syariah, contoh : berhasil me-lobby pemerintah untuk mendapatkan izin dan pendanaan
III/ 1990 – 2000	Pendirian Setelah Pendirian	Bank Muamalat sebagai bank syariah pertama di Indonesia berhasil berdiri, UU no. 10 tahun 1998 tentang bank syariah di Indonesia

Sumber : Dwi Sari et.al (2016)

Fase pertama terjadi pada tahun 1930 dimana Indonesia masih pada zaman kolonial belanda. Ini merupakan salah satu fase tersulit karena hubungan belanda (pemerintah) dengan muslim yang tidak terlalu baik, K.H. Mas Mansyur merupakan orang pertama yang memunculkan ide bahwa bank tidak boleh berjalan dengan sistem bunga/ riba, hal ini memancing perdebatan dengan sesama ulama dan pemimpin dari ideologi yang berbeda. Sampai pada tahun 1960 bank Islam hanya dibahas sampai pada tataran teori dan

belum ada rencana untuk mendirikan bank Islam pada periode ini juga pemberian pinjaman tanpa bunga menjadi ketertarikan tersendiri, buku dan jurnal mengenai hal ini banyak ditulis oleh pergerakan persaudaraan Islam di Mesir. Permasalahan undang – undang juga menjadi salah satu penghalang pendirian bank syariah pada saat itu, UU No.14 tahun 1967 menyatakan bahwa seluruh bank berdasarkan bunga, Pada tahun 1968 Muhammadiyah mempertanyakan arti dari bunga pada undang – undang tersebut karena dianggap bersifat alegoris. Pada tahun 1969 perdebatan mengenai pendirian bank yang bebas dari bunga menjadi pembahasan pada konferensi Organisasi Kerjasama Islam (OKI) di Kuala Lumpur sampai akhirnya didirikanlah Islamic Development bank (IDB) di Jeddah.

Pada Fase kedua ditahun 1980 hubungan antara muslim dengan pemerintah mengalami perbaikan namun karena pada saat itu penanaman nilai pancasila yang kuat mengakibatkan segala hal yang berkaitan dengan kata “Islam” tidak mendapatkan dukungan dari pemerintah. Ulama sudah memulai merumuskan ulang konsep bank syariah melihat kesuksesannya di beberapa negara muslim seperti Malaysia. Pada tahun 1988 Pemerintah Indonesia mengusungkan paket kebijakan (PAKTO) pada industry perbankan yang menyatakan bank bisa berjalan dengan bunga 0%. Setelah mendapat lampu hijau dari pemerintah, ulama mulai mencari sumber dana modal tambahan untuk pendirian bank syariah. Sebagai langkah awal didirikan Baitul Tamwil- Salman di Bandung dan Koperasi Ridho Gusti di Jakarta sebagai uji coba (Antonio, 2001). Pada tahun 1990 Majelis Ulama Indonesia (MUI) menyelenggarakan loka karya bunga bank dan perbankan di Cisarua, Bogor,

Jawa barat. Hasil dari Lokakarya ini kembali dibahas pada Musyawarah Nasional IV MUI. Berdasarkan amanat Munas IV MUI, akan dibentuk kelompok kerja untuk mendirikan bank Islam di Indonesia. Namun kembali muncul masalah dengan penggunaan kata “Islam” sampai akhirnya di putuskan untuk menggunakan kata “syariah” sebagai ganti “Islam” pada bank bagi hasil. Bank Muamalat Indonesia mulai beroperasi pada tahun 1992.

Pada Fase ketiga masih satu bank Syariah yang berjalan di Indonesia yaitu BMI, pada fase UU no. 7 tahun 1992 diamandemen dengan UU no. 10 tahun 1998 yang memberikan legalisasi yang kuat bagi bank syariah di Indonesia.

2.1.3 Kondisi Bank Syariah di Indonesia Saat Ini

Seiring berjalannya waktu semenjak disahkannya UU no.21 tahun 2008 Bank Umum Syariah di Indonesia mengalami perkembangan, Arfianti Novita (2016) dalam penelitiannya menemukan adanya kesetaraan antara Return on Asset (ROA) dan efisiensi yang setara antara Bank Syariah dan Bank konvensional, hal ini menunjukkan adanya perkembangan pada bank syariah jika dibandingkan dengan tingkat rasio performa yang sama pada bank konvensional.

Hadirnya Bank syariah di Indonesia juga memberikan dampak pada pertumbuhan ekonomi. Abduh dan Azmi (2012) menemukan bahwa ada hubungan *bi-directional* antara perbankan syariah dan pertumbuhan ekonomi, pada jangka panjang pertumbuhan keuangan Islam berkorelasi positif secara signifikan dengan pertumbuhan ekonomi dan akumulasi modal, pembiayaan

domestik oleh bank syariah ditemukan berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi di Indonesia, lebih lanjut pertumbuhan ekonomi Indonesia yang disebabkan oleh bank syariah dilain pihak juga mendorong pertumbuhan bank syariah itu sendiri.

Walaupun dengan prestasi – prestasi yang sudah disebutkan di atas kondisi bank syariah di Indonesia masih mengalami beberapa permasalahan seperti target *market share* 5% pada tahun 2008 yang baru dapat dipenuhi pada tahun 2016 lalu menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK) kesadaran masyarakat Indonesia akan lembaga keuangan syariah dan produk – produknya juga ambil andil dalam rendahnya *market share* bank Syariah dibanding Bank konvensional, hasil Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan (SNLIK) tahun 2016 yang di selenggarakan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), hasil dari survei tersebut menyatakan bahwa tingkat inklusi keuangan syariah hanya sebesar 8,11 % sedangkan tingkat inklusi keuangan secara keseluruhan adalah 67,82 %.

2.1.4 Perbedaan Bank Syariah dengan Bank Konvensional

Melalui pengertiannya sebagai bank yang berjalan sesuai dengan al-quran dan hadist menunjukkan bahwa bank syariah memiliki perbedaan dengan bank konvensional. Menurut Ascarya (2006) perbedaan antara bank konvensional dan bank syariah dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Pada sub-bab selanjutnya akan dibahas lebih mendalam perbedaan bank konvensional dan bank syariah secara filosofis dan operasional.

Tabel 2. 2 Perbedaan Bank Syariah Dan Bank Konvensional

	Bank Konvensional	Bank Syariah
Fungsi dan kegiatan bank	Intermediasi dan Jasa Keuangan	Intermediasi, Jasa Keuangan, Manager Investasi, Investor, Sosial
Mekanisme dan obyek usaha	Kepentingan pribadi	Kepentingan publik
Prinsip dasar operasi	<ul style="list-style-type: none"> - Bebas nilai (prinsip materialistis) - Uang sebagai komoditi - Bunga 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak bebas nilai (prinsip syariah Islam) - Uang hanya sebagai alat tukar - Bagi hasil, jual beli, sewa
Orientasi	keuntungan	Tujuan sosial – ekonomi, keuntungan
Bentuk	Bank komersial	Bank komersial, bank universal, bank pembanunan
Evaluasi Nasabah	Kepastian pengembalian pokok dan bunga	Lebih hati-hati karena partisipasi dalam resiko
Hubungan Nasabah	Terbatas Debitur - Kreditur	Erat sebagai Mitra usaha
Sumber Likuiditas Jangka Pendek	Pasar Uang, Bank Sentral	Pasar Uang Syariah, Bank Sentral
Pinjaman yang diberikan	Komersial dan nonkomersial, berorientasi laba	Komersial dan nonkomersial, berorientasi laba dan nirlaba
Lembaga Penyelesaian Sengketa	Pengadilan, Arbitrase	Pengadilan, Badan Arbitrase Syariah Nasional
Risiko Usaha	<ul style="list-style-type: none"> - Risiko bank tidak terkait langsung dengan debitur, risiko debitur tidak terkait langsung dengan bank - Kemungkinan terjadi <i>negative spread</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Dihadapi bersama antara bank dan nasabah dengan prinsip keadilan dan kejujuran - Tidak mungkin terjadi <i>negative spread</i>
	-	-
Struktur Organisasi Pengawas	Dewan Komisaris	Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah, Dewan Syariah Nasional-
Investasi	Halal atau Haram	Halal

Sumber : Ascarya (2006)

2.1.5 Perbedaan Filosofis Bank Syariah dengan Bank Konvensional

Untuk dapat mengetahui perbedaan filosofis dari bank syariah maka harus diketahui terlebih dahulu apa tujuan dari ekonomi Islam sebagai basis

dari bank syariah. Menurut Chapra (1979) yang menjadi tujuan dan nilai dari ekonomi Islam adalah :

- a. Kesejahteraan ekonomi di dalam kerangka moral norma – norma Islam
- b. Persaudaraan dan keadilan yang universal
- c. Pemerataan distribusi pendapatan
- d. Kebebasan individu di dalam konteks kesejahteraan sosial

Maka sudah jelas bahwa harus ada pembeda antara bank syariah dengan bank konvensional pada umumnya. Menurut Dusuki (1999) Bank syariah berbeda dengan bank konvensional yang berfokus pada memaksimalkan profit usahanya, bank syariah juga memiliki tanggung jawab sosial maka dalam menjalankan usahanya dibutuhkan komitmen yang kuat dalam mewujudkan persaudaraan dan keadilan yang kuat untuk menghasilkan kesejahteraan manusia baik kepuasan duniawi maupun spiritual sebagai pertanda kebahagiaan di dunia dan setelah mati. Lebih lanjut Dusuki (1999) menyimpulkan bahwa jika tujuan dari bank syariah hanya sekedar memaksimalkan profit saja tidak akan mungkin relevan dengan tujuan –tujuan yang sudah dijabarkan diatas, maka perlu ditambahkan tujuan lain bagi bank syariah yaitu selain dapat memaksimalkan profit juga harus dapat memaksimalkan tanggung jawab sosial sesuai dengan prinsip – prinsip syariah.

Tabel 2.3 disajikan untuk mempermudah pemahaman akan perbedaan tujuan dari bank Islam dan bank konvensional menurut Chapra.

Tabel 2. 3 Perbedaan Tujuan Antara Bank Syariah Dengan Bank Konvensional

Bank Syariah	Bank Konvensional
Fungsi dan operasi diatur oleh Al qur'an dan sunnah Nabi Muhammad SAW	Fungsi dan operasi berdasarkan pada paham sekuler yang tidak dipengaruhi oleh doktrin agama manapun
Bermaksud menyeimbangkan antara maksimalisasi profit dengan tanggung jawab sosial	Bermaksud memaksimalkan profit
Tipe pembiayaan dengan bentuk persetujuan pembelian dan pembiayaan dengan bagi hasil	Tipe pembiayaan berdasarkan pada penghitungan bunga
Simpanan tidak berbasis pada bunga tetapi berbasis pada keuntungan bisnis	Deposito dan deposan keduanya dijamin oleh tingkat bunga pokok dan bahkan dalam kasus ini pada bank yang bangkrut
Jika terjadi kegagalan pembayaran angsuran, mitra tidak tunduk pada denda. Kecuali ada beberapa negara yang masih mengizinkan adanya denda keterlambatan. Hukuman denda oleh bank syariah dibagikan untuk amal dan tidak diperlakukan sebagai pendapatan usaha	Bank konvensional memberlakukan denda pada keterlambatan pembayaran
Bank syariah tidak diijinkan memberikan pelayanan ekonomi pada aktivitas yang dilarang oleh Syariah contohnya seperti bisnis alkohol, prostitusi, daging babi dan pencemaran lingkungan. Bank syariah juga memiliki ketentuan untuk membayar zakat atas penghasilan yang diperoleh	Bank konvensional tidak mempunyai kewajiban untuk melakukan aktivitas sosial

Sumber : Agriyanto (2015)

Sedangkan menurut Ahmad (2000) dalam Omar dan Shahwan (2013) secara filosofis tujuan dari bank syariah dapat dibagi menjadi empat kategori yaitu *khilafah*, *tauhid*, *rububiyah*, dan *tazkiyyah*. *khilafah* adalah kesadaran pertanggungjawaban manusia sebagai wakil-Nya di dunia, *tauhid* adalah keadaan manusia yang mengakui ke-esa-an dan kedaulatan Allah, *Rububiyah* berarti kesadaran manusia bahwa Allah adalah penyedia dan penjaga ciptannya *Tazkiyyah* berarti kesucian dari jiwa manusia.

Kesenjangan merupakan salah satu masalah utama dalam perekonomian saat ini, tidak meratanya kekayaan antar individu menghasilkan gap yang jauh dalam tingkat kesejahteraan, namun dengan adanya alat tertentu maka bank syariah dapat berkontribusi untuk menyelesaikan masalah ini, dan alat itu adalah zakat.

2.1.6 Perbedaan operasional Bank Syariah dengan Bank Konvensional

a. Akad dan Aspek Legalitas

Dalam bank syariah akad/ perjanjian yang dilakukan juga memiliki konsekuensi ukhrawi tidak hanya duniawi, dengan adanya komitmen ini nasabah tidak bisa dengan begitu saja melanggar akad karena adanya unsur hukum Islam di dalamnya. Ketentuan dari akad dalam bank syariah adalah sebagai berikut:

1. Rukun :

- Penjual
- Pembeli
- Barang
- Harga
- Ijab-qabul

2. Syarat :

- Barang dan jasa harus halal
- Harga harus jelas
- Tempat penyerahan harus jelas

- Barang yang diperjual belikan harus sepenuhnya dalam kepemilikan.

b. Lembaga Penyelesai Sengketa

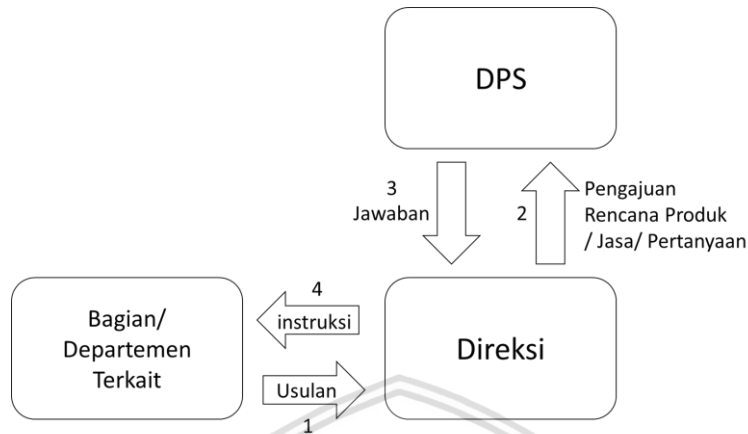
Berebeda dengan bank konvensional, pada bank syariah saat terjadi perselisihan dengan nasabah maka penyelesaiannya dilakukan dengan tata cara dan hukum syariah, juga tidak dilakukan pada pengadilan negeri. Lembaga yang menyelesaikan permasalahan ini adalah BAMUI (Badan Arbitrase Muamalah Indonesia) yang didirikan oleh Kejaksaan Agung Republik Indonesia dan Majelis Ulama Indonesia

c. Struktur Organisasi

Pada bank syariah dibutuhkan adanya Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang bertugas mengawasi operasional bank dan produk – produknya agar sesuai dengan syariah. DPS posisinya sejajar dengan komisaris, DPS dipilih pada saat Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dan direkomendasikan oleh Dewan Syariah Nasional (DSN).

Dewan Pengawas Syariah (DPS) bertugas mengawasi jalannya operasional bank agar sesuai dengan ketentuan – ketentuan syariah, ketentuan –ketentuan tersebut tertuang pada *guideline* yang dibuat oleh Dewan Syariah Nasional. DPS juga memiliki laporan tahunannya sendiri (*annual report*) yang berisi pernyataan bahwa bank yang bersangkutan sudah berjalan sesuai dengan *guideline*. Selain mengawasi jalannya operasional bank DPS juga bertugas untuk meneliti dan merekomendasikan produk baru bagi bank yang diawasi.

Gambar 2. 3 Mekanisme Kerja DPS

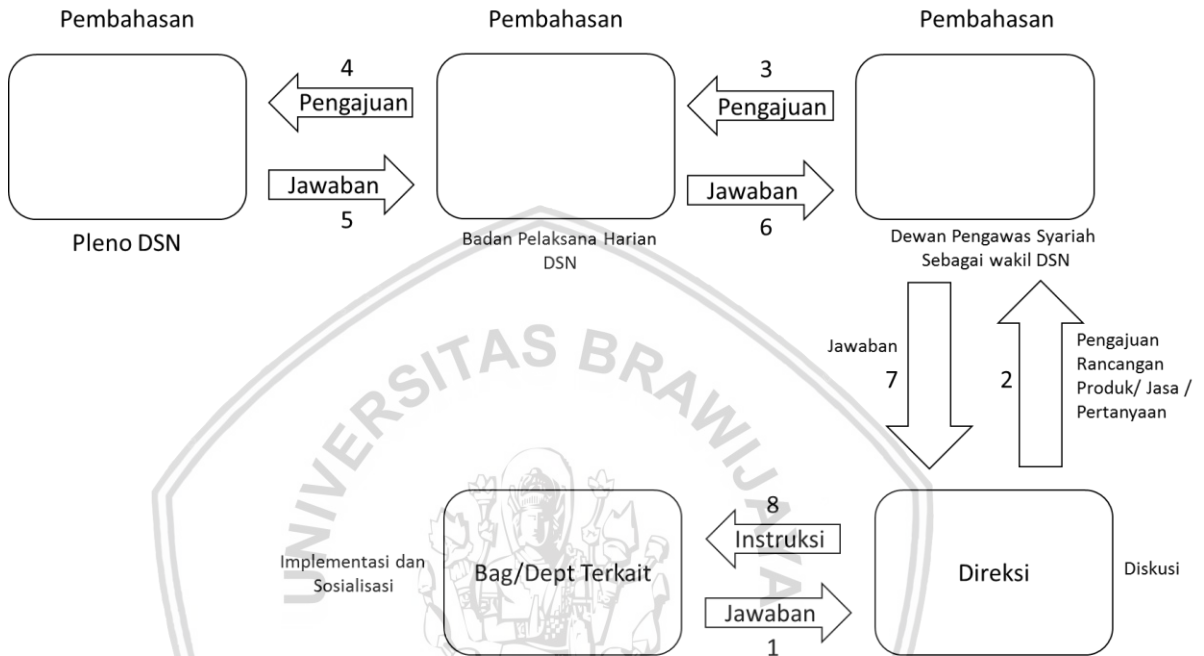


Sumber : Syafii (2001)

Dengan banyaknya jumlah Lembaga Keuangan Syariah akan dibarengi juga dengan jumlah DPS yang semakin banyak, untuk mencegah terjadinya perbedaan fatwa pada tiap – tiap DPS, maka MUI membentuk Dewan Syariah Nasional (DSN) yang membawahi seluruh Lembaga Keuangan Syariah di Indonesia. Fungsi dari DSN adalah mengawasi produk – produk Lembaga keuangan syariah agar sesuai dengan syariah Islam, meneliti dan memberi fatwa pada produk – produk yang sedang dikembangkan lembaga keuangan syariah, dan memberikan rekomendasi ulama yang akan menjadi DPS pada suatu lembaga keuangan syariah. DSN tidak hanya mengawasi bank syariah tetapi seluruh Lembaga keuangan syariah di Indonesia. DSN dapat memberikan teguran kepada Lembaga Keuangan Syariah yang menurut DPS-nya tidak berjalan sesuai dengan *guideline* yang telah dibuat oleh DSN. Jika Lembaga keuangan syariah tidak mengindahkan teguran maka DSN dapat melaporkan kepada otoritas yang bersangkutan untuk memberikan sanksi

agar perusahaan tersebut tidak melanjutkan tindakan – tindakan yang tidak sesuai dengan syariah.

Gambar 2 .4 **Mekanisme Kerja DSN**



Sumber : Syafii (2001)

d. Usaha yang Dibiayai dan Bentuk Fasilitas

Dalam kegiatan pembiayaan pun bank syariah berbeda dengan bank konvensional, usaha yang dibiayai harus sesuai dengan ketentuan syariah, jadi tidak mungkin usaha yang akan dibiayai memiliki hal – hal haram di dalamnya.

Menurut Syafii (2001) usaha – usaha yang dapat dibiayai bank syariah, terdapat hal – hal pokok yang dapat dipastikan, diantaranya seperti.

1. Apakah objek pembiayaan halal atau haram ?

2. Apakah proyek menimbulkan kemudharatan untuk masyarakat ?
3. Apakah proyek berkaitan dengan perbuatan mesum/ asusila ?
4. Apakah proyek berkaitan dengan perjudian ?
5. Apakah usaha berkaitan dengan industry senjata yang illegal atau berorientasi pada pengembangan senjata pembunuh masal ?
6. Apakah proyek dapat merugikan syiar Islam baik secara langsung maupun tidak langsung ?

Hanif (2011) menyatakan dalam fasilitas yang diberikan kepada nasabah juga sama dengngan institusi keuangan lainnya, namun memiliki perbedaan pada pengoperasiannya

1. Deposito/ simpanan

Yang menjadi perbedaan antara deposito pada bank syariah dan bank konvensional terletak pada adanya pembagian risiko dan keuntungan. Pada bank konvensional risiko total dilahirkan oleh bank dan total keuntungan dimiliki bank setelah pelayanan deposan telah dijalankan pada rasio yang tetap (*fixed rate*), sedangkan pada bank syariah keuntungan dan risiko ditanggung bersama, keuntungan bagi deposan berhubungan dengan hasil dari investasi yang dapat dilakukan oleh bank syariah.

2. Pembiayaan dan Investasi

Setelah mendapatkan dana dari deposito maka yang dapat dilakukan oleh bank adalah melakukan pembiayaan atau kredit bagi bisnis dan industri agar mendapatkan *return*. Yang membedakan antara bank syariah dan konvensional terletak pada persetujuan pembiayaan. Bank

konvensional menawarkan pembiayaan dengan keuntungan tetap sedangkan bank syariah tidak bisa karena hal ini termasuk dalam bunga. Bank syariah dapat membebaskan laba atas investasi namun tidak bunga pada pinjaman.

Overdraft pada bank konvensional dapat dilakukan dengan menggunakan kartu kredit, namun pada bank syariah hal ini hanya bisa dilakukan dengan akad murabaha, bedanya dengan murabaha bank memberikan barang yang dibutuhkan bukan uang yang dibutuhkan untuk membeli barang. Pada bank konvensional nasabah dikenai bunga setelah fasilitas dicairkan sedangkan dengan Murabaha hanya profit yang jatuh tempo saat komoditas tersebut dikirim ke pelanggan. Jika terjadi kegagalan bayar maka sang peminjam dapat dblacklist untuk pembiayaan apapun, denda dapat dikenakan namun nantinya digunakan untuk kegiatan sosial oleh bank. Akad murabaha juga dapat digunakan untuk memenuhi modal kerja seperti peralatan. Fungsi dari akad murabaha ini dapat disejajarkan dengan pinjaman jangka pendek dan menengah pada bank konvensional.

Pinjaman jangka panjang pada bank konvensional yang biasanya digunakan peminjam untuk membeli bangunan aset tetap juga dapat dilakukan di bank syariah. Akad yang digunakan adalah Murabahah, bai muajjal, istisna, murabaha, dan musyarakah. Walaupun penggunaan akad Murabahah, bai muajjal, dan istisna terlihat mirip dengan pembiayaan pada bank konvensional, namun dengan pemberian aset bukan uang-nya telah mempengaruhi risiko dan *return* pada kontrak. Pembiayaan menggunakan

akad musyarakah dan mudharabah cukup menantang karena perusahaan harus membuktikan pada bank bahwa investasinya akan menguntungkan bank.

Akad ijarah pada bank syariah dapat digunakan untuk menggantikan *leasing* pada bank konvensional. Perbedaan tertentu dapat ditemukan dalam transaksi di bawah kedua sistem ini. Pertama sewa di bawah Ijara tidak jatuh tempo sampai aset dikirim ke lessee untuk digunakan. Kedua, sewa tambahan tidak dapat diminta untuk berjaga-jaga jika terjadi default kecuali denda (jika diatur dalam kontrak sewa asli) yang bukan merupakan pendapatan bagi bank syariah. Ketiga, selama periode sewa perbaikan besar tidak bisa dituntut oleh bank syariah. Keempat jika aset hilang atau hancur bank syariah tidak bisa menuntut lebih jauh angsuran maka semua risiko kepemilikan ditanggung oleh bank syariah.

Kredit rumah (*mortgage*) pada bank konvensional dikenakan bunga sedangkan pada bank syariah menggunakan akad musyarakah mutanaqisoh, pada akad ini bank dan peminjam sama-sama membeli rumah. Yang dibayarkan ke bank syariah adalah harga sewa + harga beli. Ketika peminjam dapat melunasi tagihan maka kepemilikan rumah akan berpindah, dengan kata lain kepemilikan bank akan rumah berkurang sejalan dengan pembayaran yang dilakukan oleh peminjam.

Bank konvensional untuk menjaga likuiditasnya memiliki banyak cara seperti sekuritas pemerintah, pinjaman jangka pendek, *money at call*, obligasi leasing perusahaan, investasi saham dll. Namun bank syariah sulit

melakukannya. Karen instrumen – instrumen diatas mengandung unsur ribawi.

e. Lingkungan Kerja dan *Corporate Culture*

Lingkungan kerja pada bank syariah seharusnya mengadopsi sifat Rasul (*Shiddiq, Amanah, Tabligh, Fathanah*). Sifat *amanah* dan *shiddiq* dapat ditunjukkan pada etika karyawan sehingga tercermin integritas muslim yang baik. Sifat *tabligh* dan *fathanah* dapat ditunjukkan dengan menjadi *skillfull* dan *proffesional*. *Reward* dan *punishment* harus diberikan secara adil sesuai syariah. Dalam berpakaian karyawan bank syariah jga harus sesuai dengan syariah (tidak mengumbar aurat).

2.2 Dampak yang Dijanjikan Bank Syariah

2.2.1 Dampak Bank Syariah dan Maqashid Syariah

Maqashid syariah terdiri dari dua kata yaitu *maqashid* yang merupakan bentuk plural dari *maqsud* yang berarti “tujuan atau maksud” dan *syariah* yang berarti “jalan ke sumber air”, yang juga berarti jalan menuju sumber kehidupan yang sebenarnya (Soleh, 2016). *Maqashid syariah* dapat dipahami juga sebagai tujuan syariah, tujuan dari Islam sebagai sistem kehidupan yang mengatur standard dan kriteria, nilai dan aturan berdasarkan wahyu untuk di aplikasikan di kehidupan manusia agar dapat menyelesaikan masalah (Laldin dan Furqani, 2013). Selanjutnya *Maqshid* dikategorikan oleh syatibhi menjadi tiga kategori, *daruriyyat (essentials)*, *hajiyyat (supporting)*, *Tahseeniyyat (embellshments)*. *Daruriyyat* berarti sangat dibutuhkan tak terkecuali dan bila tidak ada maka akan

menghasilkan kehancuran. *Hajiyyat* berarti kebutuhan yang dibutuhkan untuk masyarakat yang lebih baik ketiadaannya tidak akan menghasilkan kehancuran tapi akan memunculkan kesulitan dan kerja lebih. *Tahsiniyyat* berarti kebutuhan untuk memperindah status yang diinginkan, sesuatu untuk mendapatkan kehidupan yang baik (Soleh, 2016) (Hurayra, 2015).

Dari pengertian maqshid syariah sebagai tujuan dari Islam sudah menjadi keharusan bagi bank syariah yang merupakan lembaga keuangan Islam (*Islamic Financial Institution*) menjadikan maqshid syariah sebagai landasan tujuan dari bank syariah. Dengan mengetahui dasar – dasar dari tujuan bank syariah maka dapat diketahui apa dampak yang diinginkan oleh bank syariah untuk masyarakat mengingat pada subbab sebelumnya sudah dijelaskan bahwa bank syariah tidak hanya mengejar keuntungan perusahaan tetapi juga memiliki tanggung jawab sosial. Imam Gazali mengelompokkan tujuan dari syariah menjadi dua kategori, akhirat dan duniawi, didalam kategori duniawi dibagi menjadi lima tipe, yaitu untuk melindungi agama, nafs (kehidupan), nasl (keturunan), 'aql (ilmu), dan maal (harta). Dengan terpenuhinya kebutuhan – kebutuhan diatas maka dapat dikatakan maqshi syariah telah terpenuhi. Dengan adanya maqshid syariah secara tidak langsung telah menjadi jaminan bahwa bank syariah/ institusi keuangan Islam lainnya berkontribusi pada kesejahteraan manusia, mencegah korupsi, meningkatkan stabilitas sosio-ekonomik. Lalu untuk merelasisasi maqshid syariah, bank syariah harus dapat memastikan bahwa transaksi yang ada sesuai dengan syariah, tidak hanya sesuai dengan peraturan tetapi juga lebih penting pada substansi

ekonomi dari transaksi yang terjadi. Tujuan dari syariah Islam tidak hanya sebagai alat untuk pengembangan secara konvensional, tetapi juga pembangunan pada pemahaman akan muslim itu sendiri, *personality*, budaya, dan juga peradabannya (Hurayra, 2016).

2.2.2. Bank Syariah dan *Corporate Sosial Responsibility*

Berbeda dengan bank konvensional, bank syariah selain menjalankan bisnisnya dan mencapai profit secara filosofis juga memiliki tanggung jawab sosial untuk meningkatkan kesejahteraan umat hal ini menjadi salah satu alasan bahwa konsep Corporate Sosial Responsibility (CSR) tidak bertentangan dengan Lembaga keuangan Islam termasuk bank syariah. Alasan lebih dalam dapat dilihat pada pernyataan Ahmad dan Hasan (2007) dalam Basah dan Yusuf (2013), menurutnya salah satu dari misi bank syariah adalah bekerja menuju terbentuknya masyarakat muslim dan jiwa religius yang mendalam. Bank syariah yang bergerak berdasarkan nilai – nilai Islam harus menjamin bahwa aktivitas bisnisnya harus sesuai dengan nilai- nilai Islam, maka Bank syariah memiliki tanggung jawab yang lebih besar akan hal ini dibanding bank konvensional, adapun menurut Ahmad dan Hasan (2017) dalam Basah dan Yusuf (2013) terdapat tiga alasan utama, yaitu :

1. Bank syariah memiliki misi filosofis tertentu yang harus dicapai, sesuai dengan prinsip Islam, Allah sebagai pemilik alam semesta mengutus manusia sebagai khalifah di bumi memiliki peran dalam masyarakat, maka bank syariah tidak bisa berlaku sesuai

- kehendaknya, sebaliknya mereka harus mengintegrasikan nilai moral dengan aktivitas ekonomi
2. Bank syariah harus menyediakan pembiayaan bagi yang memiliki bakat dan keahlian, dengan demikian dapat menguatkan pondasi ekonomi di masyarakat
 3. Bank syariah seharusnya bertujuan menciptakan keselarasan di masyarakat berdasarkan prinsip Islam dalam berbagi dan kepedulian dalam rangka menuju stabilitas politik, ekonomi, dan finansial

Namun tetap ada perbedaan pemahaman CSR antara barat dan Islam, Menurut Yusuf dan Bahari (2011) pertama nilai dan budaya yang berkembang, kedua prinsip dan pondasi nilai dan budaya. CSR di Islam dibangun atas dasar tasawur (pandangan) dan epistemologis Islam yang berbeda dengan CSR yang dikembangkan di barat.

Pada pandangan barat akan CSR juga dikenal istilah *Political CSR* yang memiliki arti aktivitas CSR yang dilakukan secara sengaja maupun tidak sengaja mempengaruhi keadaan politik, juga termasuk Kegiatan terkait CSR yang diarahkan semata-mata untuk menanggapi kebijakan pemerintah dan juga kegiatan terkait CSR di mana perusahaan mengentahui dampaknya terhadap masyarakat dan sosial. Tanggung jawab dengan cara yang memiliki dampak yang jelas terhadap regulasi, walaupun juga mungkin bukan menjadi tujuan utama (Frynas dan Stephen, 2015). Hal ini tentu saja bertentangan dengan pandangan CSR pada Islam karena CSR pada Islam tidak memiliki tujuan tersembunyi terutama untuk memanipulasi sesuatu, maka CSR yang

diaplikasikan oleh bank syariah bersifat murni untuk memenuhi tujuan – tujuan yang sudah di jabarkan sebelumnya, bukan sebagai alat untuk mengontrol sesuatu yang dapat memberikan dampak negatif bagi masyarakat.

2.3 Bank Pembangunan Daerah (BPD) sang Pioneer Pembangunan Daerah

Bank Pembangunan Daerah (BPD) adalah bank yang beroperasi di daerah dimana ia berdiri. BPD berdasarkan UU no.13 tahun 1962 memiliki maksud khusus untuk menediakan pembiayaan bagi pelaksanaan usaha – usaha pembangunan daerah, maka selain menjalankan fungsinya seperti bank pada umumnya BPD juga memiliki tugas untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan perekonomian daerahnya (Alfriska dan Haryani, 2011). Untuk mencapai tujuan ini BPD diperbolehkan untuk memberikan pinjaman bagi keperluan investasi, perluasan, dan pembaruan perusahaan- perusahaan swasta di daerahnya.

Menurut Permana dan Andjani (2014) terdapat empat pilar BPD yaitu, (i) mempercepat distribusi modal; (ii) mendukung proyek dan aktivitas pemerintah daerah; (iii) mendorong bisnis non bank dan kapasitas ekonomi regional; (iv) men-support implementasi ekonomi terencana. Lebih lanjut Permana dan Andjani (2014) menyatakan bahwa BPD bukan hanya institusi keuangan tetapi juga menyediakan layanan pengelola dana daerah yang merupakan stakeholder dari BPD. Sebagian besar dari layanan yang diberikan berhubungan dengan kebutuhan pemerintah daerah seperti fasilitas simpanan dan pinjaman PNS. Hal ini menjadi keuntungan bagi BPD karena memiliki kordinasi langsung dengan pemerintah daerah.

Untuk dapat mencapai tujuan ini dan menguatkan struktur perbankan di Indonesia, Bank Indonesia meluncurkan program BPD Regional Champion (BRC) pada tanggal 21 Desember 2010. BRC terdiri atas 3 Pilar Utama yaitu (1) menjaga dan meningkatkan ketahanan perbankan (2) peran sebagai *agent of regional development* dan (3) peningkatan kemampuan melayani masyarakat khususnya di daerah. Uraian lebih lanjut dari ketiga pilar ini adalah sebagai berikut:

- Untuk mewujudkan Pilar 1, ketahanan kelembagaan yang kuat, BPD berkomitmen untuk meningkatkan permodalan, meningkatkan efisiensi guna mencapai tingkat profitabilitas yang memadai didukung sehingga dapat memberikan kredit dengan suku bunga yang kompetitif kepada masyarakat.
- Dalam perannya sebagai *Agent of Regional Development* yang merupakan Pilar ke-2 BPD menargetkan porsi yang lebih besar untuk kredit pada sektor-sektor produktif dan meningkatkan fungsi intermediasi khususnya UMKM melalui kerjasama dengan BPR baik melalui linkage program maupun menjadi APEX bank.
- Sebagai bentuk peningkatan kemampuan melayani kebutuhan masyarakat sebagai Pilar ke-3, BPD akan memiliki program standarisasi dan peningkatan kualitas SDM yang ditunjang perluasan jaringan kantor untuk mendukung terwujudnya sistem keuangan yang inklusif (*financial inclusion*) dengan meningkatkan akses seluas luasnya kemasyarakat setempat melalui penciptaan produk dan jasa yang semakin variatif dan unggul.

2.4 Penelitian Terdahulu

Pada subbab ini akan dijabarkan dengan sistematis hasil penelitian yang ditemukan oleh peneliti terdahulu. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu dapat ditemukan pada pembahasan utama penelitian, penelitian terdahulu membahas mengenai spin off bank konvensional, sedangkan penelitian ini akan membahas konversi bank konvensional menjadi syariah.

Tabel 2. 4 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Jurnal	Penulis	Tahun	Kesimpulan
1.	Obstacles and Motivation behind Conversion of Conventional Banks to Islamic Banks: An Overview	Zurina Shafii, Shahida Shahimi, dan Adel Saaid	2016	Proses konversi dari bank konvensional menuju bank Islam dipenuhi oleh proses yang membingungkan. Hasil juga menunjukkan bahwa bank konvensional dihadapkan pada kerangka kerja konversi yang tidak komprehensif, beberapa permasalahannya adalah kepatuhan syariah, resistensi konversi, Sumber Daya Manusia, produk keuangan syariah, regulasi dan legislasi. Hasil juga menunjukkan SDM yang sesuai bidang bank Islam merupakan permasalahan yang utama.
2.	Issues in Transformation from Conventional Banking to Islamic Banking	Muhammad Usman Arshad, Mohammed Effandi Yusoff, dan Muhammad Sohail Tahir	2015	Penelitian ini membagi permasalahan dalam konversi menjadi dua kategori, yaitu : a. Permasalahan Regulator dan Pemerintah permasalahan yang pertama adalah ketidakcukupan terhadap regulasi untuk mengatur produk bank Islam pada lingkungan yang sekuler, yang kedua institusi keuangan Islam juga membutuhkan regulasi kehati-hatian yang sama dengan bank konvensional untuk

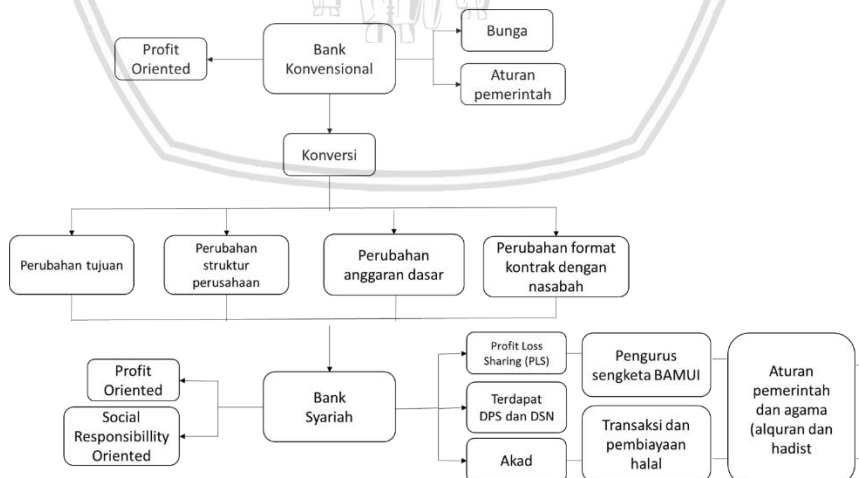
No.	Judul Jurnal	Penulis	Tahun	Kesimpulan
				merampingkan kegiatan mereka. b. Permasalahan Tata Pemerintahan Syariah Tidak adanya kepercayaan pada pengurus bank syariah.
3.	Problems and Issues In Transformation From Conventional Banking to Islamic Banking : Literature Review for The Need of a Comprehensive Framework for a Smooth Change	Abdul Rafay dan Ramla Sadiq	2015	Dibutuhkan pembuatan kerangka kerja untuk IFI (Islamic Financial Institution) agar dapat bertransformasi secara halus.

Sumber : Beberapa sumber diolah peneliti

2.5 Kerangka Berpikir Penelitian

Adapun kerangka berpikir penelitian adalah sebagai berikut

Gambar 2.5 Kerangka Berpikir Penelitian



Sumber : Beberapa sumber diolah peneliti

Kerangka Berpikir penelitian pada penelitian ini akan memperlihatkan adanya perbedaan pada bank syariah dengan bank konvensional, dengan adanya perbedaan ini maka ketika akan menjalankan konversi maka akan ada penyesuaian – penyesuaian berupa beberapa perubahan. Dalam proses ini maka dibutuhkan strategi untuk dapat berhasil melakukan konversi



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif interpretatif. Menurut Catherine Marshall (1995) dalam Jonathan Sarwono (2006) penelitian kualitatif didefinisikan sebagai suatu proses yang mencoba untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai kompleksitas yang ada dalam interaksi manusia. Metode kuantitatif juga disebut dengan metode baru karena popularitasnya belum lama disebut juga metode postpositivistik, artistic, dan *interpretative research* menurut Suryana (2010).

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Symbolic Interactionism* (SI). Teori SI memiliki definisi bahwa dalam mengartikan sesuatu (memberi arti) individu dipengaruhi oleh interaksi sosial yang terjadi pada dirinya, sehingga mempengaruhi tindakan yang akan dilakukan oleh individu. Dalam SI, fokusnya adalah bagaimana kita menafsirkan keadaan kita dan memilih satu jalur atau "tindakan" di banding pilihan lainnya. Individu dan masyarakat berada dalam keadaan dinamis karena definisi akan suatu hal setiap saat dapat bergeser melalui proses interpretasi dan tindakan dialektis yang terus menerus terjadi (oliver, 2012). Maka dalam teori SI dalam mengartikan sesuatu seorang individu melihat apa yang ia tafsirkan dan apa yang orang lain tafsirkan akan sesuatu.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah suatu tempat dimana peneliti dapat menangkap secara langsung keadaan sebenarnya dari objek yang akan diteliti untuk dapat memperoleh data dan informasi yang diperlukan untuk penelitian. Penelitian ini akan dilakukan di kota Provinsi Nusa Tenggara Barat kota Mataram.

Kota Lombok dipilih sebagai situs penelitian karena terdapat kantor pusat Bank NTB yang merupakan tempat dilakukannya proses konversi bank konvensional menjadi syariah. Kantor Pusat BPD NTB beralamat di Jl. Pejanggik 30, Mataram

3.3 Unit Analisis dan Penentuan Informan

Informan menurut pengertian KBBI adalah orang yang menjadi sumber data dalam penelitian. Dalam penelitian ini data diperoleh melalui informan, adapun informan yang dimintai data adalah pihak – pihak yang terjun langsung dalam proses konversi ke sistem syariah BPD NTB. Pihak – pihak yang memahami proses konversi ke sistem syariah BPD NTB termasuk rahasia, yang menjadi bagian tim konversi secara teknis hanya Pimpinan divisi (Pindiv), maka data akan diminta melalui beberapa pimpinan divisi BPD NTB. Berikut uraian informan yang akan dimintai data pada penelitian ini :

1. Informan kunci : Pada penelitian ini Pimpinan Divisi Perencanaan (Pindiv REN) menjadi informan kunci, karena pindiv REN adalah ketua dari tim konversi BPD NTB, termasuk juga yang membuat renstra konversi ke sistem syariah BPD NTB

2. Selain informan kunci peneliti juga mengambil data – data tambahan dari informan – informan pendukung. Uraianya sebagai berikut :

- a. Direktur Utama BPD NTB
- b. Pimpinan Divisi Sumber Daya Manusia (Pindiv SDM)
- c. Pimpinan Divisi Unit Usaha Syariah (Pindiv UUS)
- d. Rifaldi Masjid (Konsultan Syariah)

3.4 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini akan mengambil baik data primer maupun data sekunder. Menurut Jonathan Sarwono (2006) data primer adalah data berupa teks hasil wawancara dan diperoleh melalui wawancara dengan informan yang sedang dijadikan sampel dalam penelitiannya, data dapat direkam atau dicatat oleh peneliti. Sedangkan data sekunder adalah data- data yang sudah tersedia dan dapat diperoleh oleh peneliti dengan membaca, melihat atau mendengarkan, data ini biasanya berasal dari data primer yang sudah diolah oleh peneliti sebelumnya. Data primer diambil dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi.

3.4.1 Wawancara

Dalam KBBI disebutkan bahwa pengertian wawancara adalah tanya jawab dengan seseorang yang diperlukan untuk dimintai keterangan atau pendapatnya mengenai suatu hal. Menurut Sarwono (2006) Keunggulan dari teknik wawancara ialah memungkinkan peneliti mendapatkan jumlah data yang banyak, namun kelemahannya adalah karena terdapat aspek emosi dalam wawancara maka kerjasama antara narasumber dan pewawancara sangat dibutuhkan.

Penelitian ini akan melakukan wawancara dengan pihak – pihak yang terju langsung dalam proses konversi yaitu pimpinan divisi, namun hanya sebagian pimpinan divisi yang diwawancarai yang peneliti rasa memiliki keterkaitan khusus dengan kesyariahan proses konversi dan juga saran dari informan lainnya.

3.4.2 Observasi

Menurut Sarwono (2006) Kegiatan observasi adalah melakukan pencatatan secara sistematis kejadian – kejadian, perilaku, obyek – obyek yang dilihat dan hal – hal lain untuk mendukung penelitian yang dilakukan. Terdapat dua tahap dalam observasi yaitu mengumpulkan data sebanyak – banyaknya kemudian melakukan observasi yang terfokus, yaitu mulai menyempitkan data atau informasi yang diperlukan sehingga dapat ditemukan pola-pola.

Pada penelitian ini observasi yang dilakukan berkenaan dengan proses konversi BPD NTB ke sistem syariah. Observasi sudah dilakukan peneliti selama 25 hari kerja di kantor pusat BPD NTB kota Mataram

3.4.3 Dokumentasi

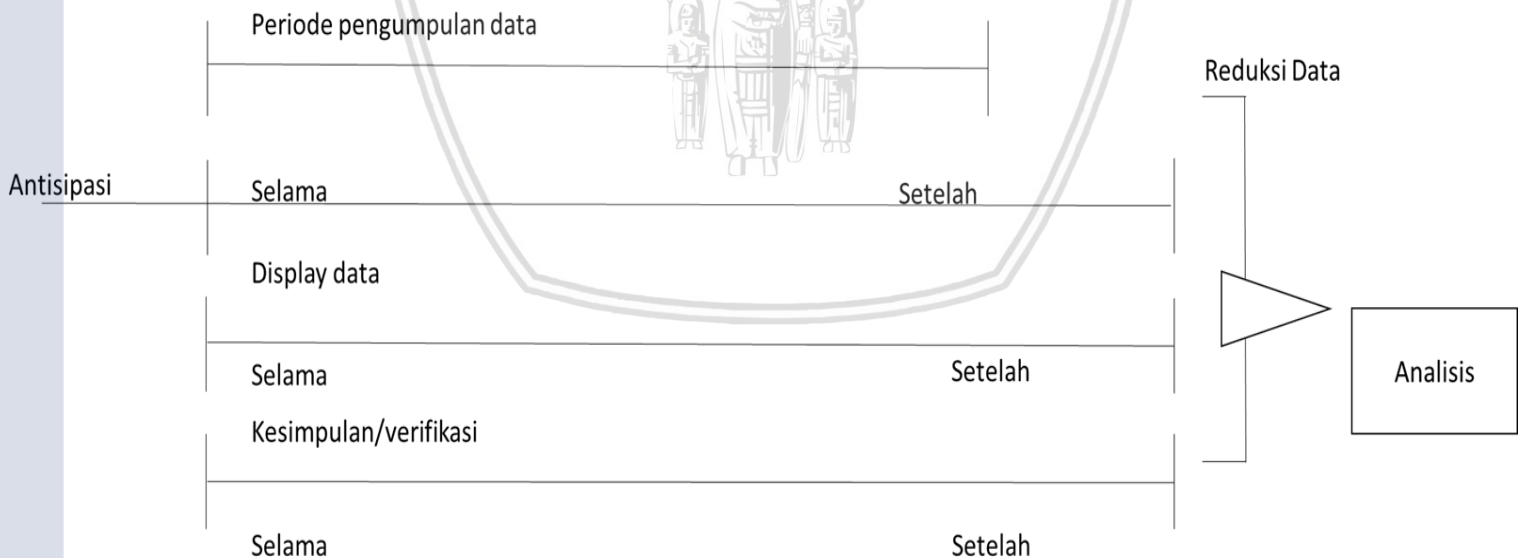
Menurut Sugiyono (2016) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu bisa berbentuk tulisan gambar maupun karya – karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan diantaranya sejarah kehidupan biografi, ceritera peraturan dan kebijakan. Selanjutnya dokumen yang berbentuk gambar diantaranya foto, gambar hidup, sketsa dan lain sebagainya. Contoh dari dokumen berbentuk karya misalnya karya seni, sesuatu yang dapat digambar, sebuah patung sebuah film, dan sebagainya.

3.5 Metode Analisis Data

Menurut Sarwono (2016) Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Penelitian ini akan menggunakan analisis data di lapangan model Miles and Huberman. Miles and Huberman (1984) dalam Sugiyono (2016) mengemukakan bahwa aktivitas dalam data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Langkah – langkah analisis pada model ini adalah *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/ verification* untuk mempermudah memahami langkah-langkah tersebut disajikan gambar

3.1

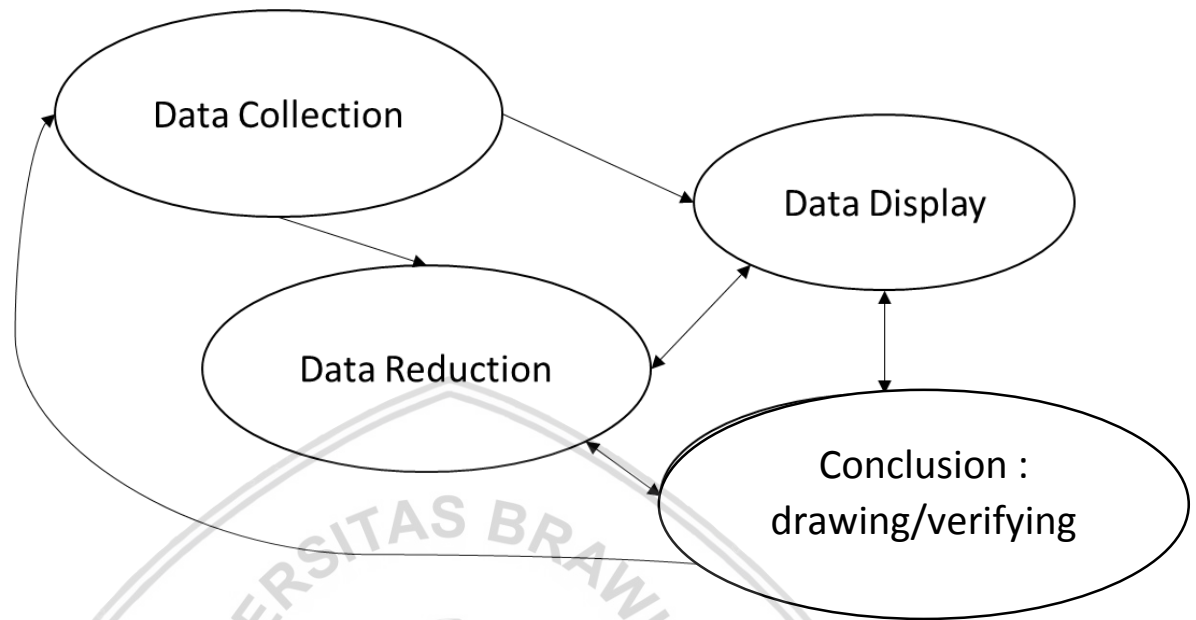
Gambar 3.1 **Komponen Dalam Analisis Data (*Flow Model*)**



Sumber : Sugiyono (2016)

Selanjutnya model interaktif dalam analisis data ditunjukkan pada gambar 3.2

Gambar 3.2 **Komponen Dalam Analisis Data (*Interactive Model*)**



Sumber : Sugiyono (2016)

a. Data Reduction (Reduksi Data)

Data yang didapatkan di lapangan jumlahnya cukup banyak, maka harus dilakukan analisis dengan mereduksinya. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal – hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang diperoleh akan mudah untuk dikelola selanjutnya

b. Data Display (Penyajian Data)

Setelah direduksi maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Pada penelitian kualitatif, data dapat disajikan dengan cara uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan lain-lain. Namun yang paling sering dilakukan adalah dengan menyajikan dalam bentuk naratif.

c. *Conclusion Drawing/Verification*

Langkah ketiga dalam penelitian kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal sifatnya masih sementara namun jika dilapangan menemukan bukti yang valid dan konsisten maka bisa jadi kesimpulan yang diberikan bersifat kredibel. Pada penelitian kualitatif bisa jadi kesimpulan yang diberikan bisa menjawab rumusan masalah namun bisa juga tidak. Karena bisa saja masalah dan rumusan masalah pada penelitian kualitatif bersifat semenara dan dapat berkembang setelah penelitian berada di lapangan.

3.6 Uji Validitas Data

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukam fungsi ukurannya (Azwar 1986). Selain itu validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel yang diukur memang benar-benar variabel yang hendak diteliti oleh peneliti (Cooper dan Schindler, dalam Zulganef, 2006).

Uji validasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validasi triangulasi. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara. Dan berbagai waktu dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.

1. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberap asumber. Sebagai contoh, untuk menguji kredibilitas data tentang daya kepemimpinan seseorang, maka

pengumpulan data pengujian data yang telah diperoleh dilakukan ke bawah ke bawah yang dipimpin, ke atasan yang menugasi, dan keteman kerja yang merupakan kelompok kerjasama.

2. Triangulasi teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi atau kuesioner.

3. Triangulasi waktu

Triangulasi juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara dipagi hari saat narasumber masih segar belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel

BAB IV

PEMBAHASAN

Pada BAB ini akan dibahas mengenai hasil dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, mengacu pada rumusan masalah pada BAB I, maka BAB ini akan mengkaji motivasi dan strategi proses konversi ke sistem syariah pada Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Barat (BPD NTB).

4.1 Profil BPD NTB

Untuk dapat memahami lebih mendalam mengenai objek penelitian ini, akan ditampilkan profil atau gambaran umum dari objek penelitian yaitu BPD NTB.

4.1.1 Sejarah BPD NTB

Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Barat (BPD NTB) adalah Bank milik Pemerintah Propinsi Nusa Tenggara Barat bersama-sama dengan Pemerintah Kota/Kabupaten se-Nusa Tenggara Barat. BPD NTB didirikan dan mulai beroperasi pada tanggal 5 Juli 1964 berdasarkan:

1. Peraturan Daerah Propinsi Nusa Tenggara Barat No.06 Tahun 1963 tentang Pendirian Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Barat, beserta beberapa perubahannya;
2. Disempurnakan dengan Peraturan Daerah Propinsi Nusa Tenggara Barat No.08 Tahun 1984 tentang Bank Pembangunan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat;
3. Kemudian dirubah kembali dengan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat No. 01 Tahun 1993 tentang Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Barat.

4. Perubahan Bentuk Hukum Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Barat dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Barat tanggal 19 Maret 1999.

Persiapan pendirian BPD NTB dilakukan oleh Bapak H.Muhammad Syareh, SH yang kemudian menjadi Direktur Utama pertama BPD NTB. Dan seiring dengan berjalannya waktu sesuai dengan periode masa jabatan hingga saat ini tahun 2014 Bapak H. Komari Subakir sebagai Direktur Utama untuk periode tahun 2013-2017.

Perubahan Bentuk Hukum Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Barat dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Barat tanggal 19 Maret 1999. Peraturan dan perundang-undangan yang berkaitan dengan perubahan status tersebut antara lain:

1. Berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat 1 Nusa Tenggara Barat No. 07 Tahun 1999 tentang Perubahan Bentuk Hukum Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Barat dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Barat tanggal 19 Maret 1999;
2. Lembaran Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Nusa Tenggara Barat No.05 tanggal 21 April 1999;
3. Akta Pendirian No.22 tanggal 30 April 1999 dihadapan Samsaimun,SH pengganti Abdullah,SH., Notaris di Mataram;
4. Surat pengesahan Menteri Hukum Dan Hak Azasi Manusia RI dengan Surat Keputusan No.C.8225.HT.01.01.Th.99 tanggal 5 Mei 1999;

- repository.ub.ac.id
5. Akta pendirian/Anggaran Dasar tersebut telah dirubah sesuai Akta Perubahan No. 03 tanggal 03 Maret 2008, dibuat dihadapan Fikry Said, SH., Notaris di Mataram;
 6. Persetujuan Menteri Hukum Dan Hak Azasi Manusia RI sesuai Surat Keputusan No.AHU.30716.AHA.01.02 tahun 2008 tanggal 6 Juni 2008;
 7. Akta pendirian/Anggaran Dasar tersebut terakhir dirubah dengan Akta Nomor 53 tanggal 9 Desember 2011 dibuat dihadapan Fikry Said, SH., Notaris di Mataram;
 8. SK Menteri Hukum dan HAM RI Tanggal 11 Januari 2012 Nomor: AHU-01707.AH.01.02 Tahun 2012 tentang Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Barat;

BPD NTB didirikan dengan tujuan untuk mengelola keuangan daerah yaitu sebagai kas daerah. Selain itu tujuan didirikannya BPD NTB untuk membantu meningkatkan perekonomian daerah dengan memberikan kredit kepada pengusaha kecil di Nusa Tenggara Barat.

Seiring dengan berjalannya waktu, BPD NTB terus berkembang hingga saat ini memiliki Kantor yang berjumlah 41 kantor yang terdiri dari 1 kantor pusat, 1 kantor cabang utama, 10 kantor cabang, 20 kantor cabang pembantu, 4 kantor kas dan 5 payment point. Guna mendukung kualitas pelayanan BPD NTB 101 ATM yang tersebar diseluruh kota/Kabupaten se-NTB. BPD NTB didukung oleh karyawan dan karyawati sampai dengan 31 Desember 2014 berjumlah 729 orang.

4.1.2 Visi, Misi, dan Perilaku Budaya BPD NTB

BPD NTB dalam menjalankan tugasnya berdasarkan pada visi dan misi yang sudah dirumuskan, adapun visi dan misi dari BPD NTB adalah sebagai berikut..

a. Visi BPD NTB

Menjadi Bank Terkemuka, Amanah dan Kebanggaan Masyarakat

dengan penjabaran sbb :

- Menjadi Bank terkemuka yaitu selalu terdepan dan terpilih serta mengutamakan pemenuhan kebutuhan pelanggan melalui layanan prima dan dikenal secara luas;
- Amanah dimaksudkan bahwa dalam menjalankan tugas selalu dilakukan secara professional, penuh tanggung jawab dan konsisten yang dilandasi dengan niat baik
- Kebanggaan masyarakat dimaksudkan adalah bahwa bank mempunyai kinerja dan image yang baik sehingga menjadi pilihan, selain memberikan kontribusi dan mendorong perekonomian Daerah NTB

b. Misi BPD NTB

- Memberikan layanan prima dan menyediakan produk perbankan yang lengkap sesuai kebutuhan nasabah
- Mengembangkan SDM yang professional
- Mengembangkan teknologi dan jaringan kantor yang luas

- Memberikan kontribusi maksimal kepada pemegang saham dan meningkatkan peran kepedulian sosial

Mendorong pertumbuhan perekonomian daerah

4.1.3 Tugas-fungsi BPD NTB

Sama seperti Bank Umum BPD NTB memiliki tugas dan fungsi sebagai lembaga intermediasi, yaitu menjadi perantara keuangan bagi unit yang deficit dengan unit yang surplus, namun sebagai Bank Pembangunan Daerah BPD NTB dituntut untuk dapat menopang program pemerintah dalam mengembangkan daerahnya, dalam hal ini Provinsi NTB, yang dilakukan dengan cara menyimpan kas pemerintah daerah menghimpun dana dari masyarakat, dan mendukung program pengembangan ekonomi daerah.

4.1.4 Struktur Organisasi BPD NTB dan UUS BPD NTB

BPD NTB terdiri dari Sembilan divisi, yaitu :

- a. Divisi Umum
- b. Divisi TI (Teknologi dan Informasi)
- c. Divisi Treasury
- d. Divisi SDM (Sumber Daya Manusia)
- e. Divisi APK (Akuntansi dan Perencanaan Keuangan)
- f. Divisi REN (Perencanaan)
- g. Divisi Kredit
- h. Divisi JPL (Jaringann Produk dan Layanan)

- i. Divisi UUS (Unit Usaha Syariah)

4.2 Kepemimpinan, Halal Hub, dan Undang – Undang sebagai Motivasi Konversi

Pada subbab ini akan dijelaskan motivasi dari keputusan BPD untuk melakukan konversi ke sistem syariah, dalam proses pengumpulan data ditemukan adanya faktor internal dan eksternal yang melatarbelakangi keputusan BPD NTB untuk melakukan konversi sehingga subbab ini akan dibagi lagi menjadi dua subbab untuk mempermudah pemahaman akan motivasi dari BPD NTB melakukan proses konversi ke sistem syariah. Namun terlebih dahulu mari kita pahami apa itu sebenarnya konversi bank

Dalam penyusunan penelitian ini terdapat kesulitan yang dialami dalam menemukan pengertian dari istilah konversi bank, literatur yang dipakai baik nasional maupun internasional yang sudah ditemukan tidak ada yang memberikan pengertian dari istilah ini, pada jurnal – jurnal internasional misalnya istilah konversi diartikan sebagai perubahan dari sistem konvensional ke syariah namun bukan sebagai metode, jadi dalam jurnal internasional istilah spin off juga dapat diartikan sebagai bentuk dari konversi. Pada jurnal – jurnal dan literatur – literatur nasional juga jarang sekali ditemukan istilah konversi berbeda dengan istilah spin off yang lebih mudah ditemukan hal ini menjadi menarik melihat bahwa dalam kondisi riil dilapangan dari 11 BUS yang sudah berdiri di Indonesia sampai pada tahun 2012 hanya dua bank yang menjalani proses spin off, bank jabar banten syariah dan bank BNI syariah, sedangkan yang lainnya dengan melakukan proses konversi. Penelitian mengenai konversi bank ke sistem syariah juga masih jarang dilakukan.

Jika merujuk pada peraturan mengenai perubahan sistem bank dari konvensional ke syariah, sama halnya dengan jurnal baik nasional maupun internasional, tidak akan ditemukan istilah konversi. OJK (Otoritas Jasa Keuangan) sebagai otoritas perbankan sekaligus yang memberikan izin untuk perubahan sistem dalam bank, mengaturnya dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 64/ POJK.08/2016 tentang Perubahan Kegiatan Usaha Bank Konvensional Menjadi Bank Syariah juga tidak memasukan istilah konversi maupun spin off, namun OJK dalam beberapa kesempatan seperti pada saat press release mengenai perbankan syariah terutama mengenai kewajiban perubahan UUS menjadi BUS telah menggunakan istilah konversi maupun spin off.

Dalam proses pengumpulan data dengan metode wawancara ditemukan beberapa pernyataan terkait dengan istilah konversi bank dari beberapa informan, berikut pernyataan Bapak Purwanto, Bapak Komari Subakir, dan Bapak Isnandar

“Iyatoh yang ada itu istilahnya ada kegiatan perubahan usaha bank, kalo dari konven mau ke syariah disebut konversi, hmmm okay kalo dari UUS kalo ke syariah ini maksudnya ke BUS ya ? kalo dari UUS mau ke BUS namanya migrasi okay ? jadi ini hanya suatu istilah aja”- Bapak Purwanto (Informan, Pindiv SDM)

“Konversi inikan perubahan dari..kalo disini.. ya perubahan, perubahan tentunya ya menjadi lebih baik yang dimaksud disini, perubahan untuk menjadi lebih baik, intinya seperti itu, kemudian nanti istilahnya banyak dibaca di ee... tulisan – tulisan yang lain yang dimaksudkan di Bank NTB disini perubahan... dari... sistem bisnis ya ? bisnisnya bank NTB dari konvensional menjadi bank umum syariah, intinya itu konteksnya konversi perubahan dari bank konvensional.. bank umum konvensional yang biasanya disebut dengan BUK, B-U-K, Bank Umum Konvensional menjadi BUS, Bank Umum Syariah. Clear ya ?”- Bapak Komari Subakir (Informan)

“Kalo konversi itu kan proses... apa namanya eee... pengalihan, pengalihan ee...bisnis yang tadinya di konvensional ke syariah gitu itusih yang saya tau” – Bapak Isnandar (Informan)

Dari pernyataan dari ketiga informan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa konversi bank menurut BPD NTB adalah perubahan kearah yang lebih baik secara sistem dimana bank konvensional melakukan perubahan ke sistem syariah.

Jika mengacu pada Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) konversi dapat berarti (1) perubahan dari satu sistem pengetahuan ke sistem yang lain; (2) perubahan pemilikan atas suatu benda, tanah, dan sebagainya; (3) perubahan dari satu bentuk (rupa, dan sebagainya) ke bentuk (rupa, dan sebagainya) yang lain. Jika mengacu pada pernyataan diatas maka hal ini sejalan dengan pengertian ke (1) KBBI, yaitu) perubahan dari satu sistem pengetahuan ke sistem yang lain

Lalu apa perbedaan antara metode spin off dan konversi dalam tataran istilah ? pada undang – undang no. 21 tahun 2008 memang tidak ada istilah spin off namun pada pasal 1 ayat 32 terdapat pernyataan

" Pemisahan adalah pemisahan usaha dari satu Bank menjadi dua badan usaha atau lebih, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan"

yang memiliki pengertian yang sama. Hal ini searah dengan pernyataan dari Bapak Purwanto

"Kalo konversi ya bedanya konversi sama spin off, kalo konversi induknya hilang, induknya hilang.. nah induknya apa ? ya konvennya gitulah maksudnya ya Heuuuu konvennya konven hilang kalo di spin off konven masih ada, konven ada BUS ada, ... " – Bapak Purwanto (Informan, Pindiv SDM)

Jadi dapat dipahami dari pengertian pada UU no.21 tahun 2008 dan pernyataan dari Bapak Purwanto, jika Bank melakukan proses spin off maka Bank tersebut akan memiliki dua badan usaha contoh Bank BNI dan Bank BNI Syariah yang sudah berstatus BUS. Sedangkan dengan melakukan proses konversi bank hanya memiliki satu badan usaha seperti BPD Aceh yang sekarang menjadi BPD Aceh Syariah dan hanya menjalankan kegiatan perbankan dengan sistem syariah.

Namun hal ini tidak menutup kemungkinan sebuah bank hanya memiliki satu badan usaha dengan menjalankan proses konversi, proses konversi yang telah dilakukan oleh 10 dari 12 Bank umum Syariah yang sudah eksis saat ini melakukan akuisisi pada bank kecil dan mengkonversinya menjadi BUS dan memasukkannya dalam satu bendera dengan bank konvensional yang sudah terlebih dahulu ada seperti Bank Syariah Mandiri yang berasal dari akuisisi Bank Susila Bakti, Bank Mega Syariah dari akuisisi Bank Umum Tugu, BCA Syariah melalui Bank Jasa Artha, Bank Syariah Bukopin. BRI Syariah melalui Bank Jasa Artha, melalui Bank UIB, Bank Victoria melalui Bank Swaguna, dan Maybank Syariah melalui Maybank Indocorp (Nasuha, 2012).

Dengan mengelaborasi pernyataan dari informan – informan diatas maka dapat dipahami konversi ke sistem syariah dalam perbankan syariah adalah konversi bank dapat dipahami sebagai perubahan kearah yang lebih baik bank konvensional untuk dapat bekerja yang sesuai dengan hukum – hukum syariah, maka nantinya seluruh kegiatan bank akan berjalan sesuai dengan aturan – aturan Islam dengan hanya memiliki satu badan usaha.

4.2.1 Kepemimpinan dan *Halal Tourism* sebagai Faktor Internal Keputusan Konversi BPD NTB

Dalam proses pengumpulan data ditemukan adanya faktor internal yang mendorong dilakukannya proses konversi. Dikategorikan sebagai faktor internal karena disebabkan oleh stakeholder dan fenomena yang terjadi di lingkup Provinsi NTB, adapun yang menjadi faktor internal proses konversi bank adalah kepemimpinan Gubernur NTB, Muhammad Zainul Majdi, yang juga pemegang saham terbesar BPD NTB dan *Halal Tourism* yang sedang dikembangkan di Provinsi NTB

4.2.1.1 Tuan Guru Bajang (TGB) Pemrakarsa Konversi Bank BPD NTB

Keputusan dari BPD NTB untuk melakukan proses konversi ke syariah merupakan keputusan yang dicetuskan oleh para pemegang saham BPD NTB, hal ini dikuatkan oleh pernyataan dari Bapak Komari Subakir, Bapak Isnandar, dan Bapak Puwanto selaku Direktur Utama, Pemimpin Divisi SDM, dan Pemimpin Divisi Perencanaan (REN).

“Ide dari pemegang saham ya ? pemegang saham ya pemilik dari bank ini, yaitu gubernur, bupati, walikota se-NTB, dan itu dituangkan dalam keputusan rapat umum pemegang saham luar biasa, RUPS LB, terakhir tanggal 31 Oktober 2016, gapapa kan saya pakek yang terakhir kan ?”- Bapak Komari Subakir (Informan, Direktur Utama)

“Itu memang ide dan keputusan dari RUPS, ya RUPS, pemegang saham lah yang punya ide untuk mengkonversi ke bank syariah itu, pesan RUPS tanggal 31 Oktober 20.... Ee... 16...” – Bapak Isnandar (Informan, Pindiv SDM)

“Gitu, jadi, keputusan konversi itu didasarkan pada Rapat Umum Pemegang Saham”- Bapak Purwanto (Informan, Pindiv REN)

Pada pertanyaan Bapak Komari dapat dilihat bahwa para pemegang saham dari BPD NTB merupakan pemimpin daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat. Lebih lanjut Bapak Purwanto memberikan pernyataan mengenai pemegang saham mayoritas adalah Pemerintah Provinsi NTB.

“Pemprov, he ehhe, mayoritas itu pemprov, pemprov itu kurang lebih 48%”- Bapak Purwanto (Informan, Pindiv REN)

Posisi pemerintah provinsi sebagai pemegang saham mayoritas dan keinginannya agar BPD NTB melakukan proses konversi syariah bertentangan dengan pernyataan Milton Friedman sebagai pencetus teori pemegang saham (*shareholder theory*) dalam tulisannya di harian New York times pada tahun 1970 yang menyatakan bahwa tugas dari perusahaan adalah hanya memaksimalkan profit. Dalam kasus BPD NTB dapat dilihat bahwa keputusan untuk berubah ke sistem syariah bisa saja tidak memberikan profit secara bisnis yang lebih kepada pemegang

saham terlebih dengan kondisi perbankan syariah di Indonesia yang masih dalam proses pertumbuhan yang dapat dilihat dari tingkat inklusi keuangan syariah yang baru menyentuh angka 8,11% sehingga masih asing di telinga masyarakat awam. Ketidakselarasan antara *shareholder theory* dan fenomena konversi BPD NTB juga dapat dilihat dari status BPD NTB sebagai BPD yang tidak hanya berfokus pada maksimalisasi profit tetapi juga pada tujuan mengejar kesejahteraan sosio-ekonomi masyarakat NTB.

Lebih lanjut Bapak Isnandar memberikan pernyataan mengenai pemegang saham mayoritas di BPD NTB

“Ya gubernur sih, dia pemprov kan ? terus konversi.. kan ini pemegang saham itu kan pemerintah daerah kan, gubernur, walikota, bupati, cuman sekarang yang pemegang saham mayoritas istilahnya karena dia punya saham terbesar disini ada di pihak gubernur” – Bapak Isnandar (Informan, Pindiv SDM)

Menurut pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi pemrakarsa proses konversi ke sistem syariah BPD NTB adalah Gubernur NTB, Muhammad Zainul Majdi atau yang biasa dipanggil akrab dengan Tuan Guru Bajang (TGB). Untuk menggali lebih dalam akan dijabarkan sosok TGB sebagai Gubernur di NTB.

Gambar 4. 1 Gubernur NTB Pada Salah Satu Kegiatan Sosialisasi Konversi BPD NTB



Sumber : diskominfotik.ntbprov.go.id

Pada masyarakat provinsi NTB istilah tuan guru memiliki arti yang sama dengan istilah kiai di Jawa dan ajengan pada masyarakat Sunda. Warga NTB yang memiliki tingkat religiusitas yang tinggi memandang bahwa gelar Tuan Guru merupakan gelar yang luar biasa, bagi masyarakat Sasak, penduduk asli Lombok (90% dari seluruh penduduk Lombok), orang yang memiliki gelar tuan guru merupakan sosok yang serba bisa, mampu, dan berpengaruh karena kecakapan dalam beragamanya, hal ini menjadikan tuan guru diakui sebagai sosok yang karismatik bagi masyarakat Sasak dan juga sebagai elit lokal. Pengaruh gelar tuan guru pada perpolitikan provinsi NTB juga bukan suatu hal yang baru.

Kemenangan TGB di dua pemilu pada NTB terakhir disebabkan oleh faktor figur dengan gelar tuan guru-nya yang mampu merebut suara mayoritas, selain itu juga Pemilu pada NTB diidentikkan dengan kekuasaan ulama. Dalam sejarah aristokrat NTB kaum bangsawan memegang peran dalam setiap kehidupan sebagai rujukan masyarakat (Samsul, 2012). Tokoh TGB sendiri banyak diapresiasi oleh tokoh – tokoh

politik nasional seperti Prabowo Subianto dan Dahlan Iskan karena prestasi – prestasinya. Dengan faktor – faktor diatas maka mudah bagi TGB untuk meyakinkan para pemegang saham lainnya agar BPD NTB menjalankan proses konversi ke sistem syariah. Dapat dilihat bahwa TGB sudah memiliki modal sosial yang kuat untuk menjalankan beberapa kebijakan – kebijakan yang akan sulit dijalankan oleh orang – orang lain

Dari pernyataan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa TGB memiliki modal sosial yang kuat sebagai seorang pemimpin. Modal sosial menurut OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*) adalah jaringan bersama dengan berbagai norma, nilai, dan pemahaman yang memfasilitasi kerjasama dengan di atau antar kelompok. Dalam hal ini yang menjadi modal sosialnya adalah kepercayaan (*trust*). Status TGB sebagai Gubernur sekaligus ulama serta menyandang gelar Tuan Guru Haji (TGH) membuat masyarakat NTB sangat percaya pada beliau, kepercayaan membuat orang – orang dalam kelompok masyarakat dapat bekerja lebih efektif, kepercayaan yang tinggi juga membuat tiap individu – individu bersedia mengikuti aturan yang dirumuskan, yang dalam hal ini adalah konversi BPD NTB ke sistem syariah. Jika mengacu pada pengertiannya maka nilai religiusitas yang tinggi dari masyarakat NTB juga menjadi modal sosial yang memperhalus jalannya keputusan konversi ke bank syariah untuk dilakukan.

Sosok TGB sebagai pemimpin juga bisa diasosiasikan dengan *Transformational Leadership*, menurut Bass (1999) dalam Mutahar et.al (2015) *Transformational Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang meningkatkan kesadaran akan kepentingan bersama organisasi yang juga membantu mencapai tujuan kolektif. *Transformational Leadership* juga menunjukkan adanya hubungan

positif dengan performa dari bawahan dan hasil kerja organisasi. Sosok TGB yang berhasil meyakinkan orang – orang dibawahnya untuk melakukan suatu hal yang belum umum seperti konversi BPD NTB dan *halal tourism* bisa menjadi bukti akan hal tersebut. Menyebut TGB sebagai pemimpin sebenarnya masih kurang tepat dengan melihat sepak terjangnya dan bagaimana karisma beliau dalam memimpin daerahnya sehingga dicintai masyarakatnya, TGB lebih tepat dikatakan sebagai agen perubahan (*Change agent*), menurut neilsen et. al (1995) istilah agen perubahan digunakan untuk mendefinisikan pemimpin yang juga memiliki posisi dengan kekuatan, memiliki posisi dan dapat mengatur, memiliki kekuatan dan karisma sehingga dapat mempengaruhi orang lain dalam hidupnya, agen perubahan juga memiliki kelebihan untuk melihat dengan jelas dan juga menolong orang lain untuk melihat dengan jelas.

Pengaruh pemegang saham juga dapat dilihat dari sudut pandang teori perubahan kelembagaan, Menurut Oliver (1992) dalam Tina et.al (2002) perubahan kelembagaan dapat didorong oleh kondisi fungsional, politik, sumber sosial. Menurut Oliver (1992) dalam Dacin et.al (2002) dorongan politik biasanya disebabkan oleh adanya perubahan pada kepentingan dan distribusi kekuasaan yang mendukung keberadaan institusi saat ini untuk berubah. Dalam kasus konversi BPD NTB kemauan untuk melakukan konversi yang diprakarsai oleh TGB dapat dijadikan sebagai perubahan kepentingan yang mendasari keputusan konversi. Dalam teori perubahan kelembagaan Tokoh TGB bisa diposisikan sebagai agen wirausaha institutional, menurut DiMaggio (1988) dalam Dacin et. Al (2002) wirausaha institutional adalah agen penyebar sumber daya yang mereka miliki untuk membuat dan memberdayakan institusi, wirausaha institusional berfungsi sebagai agen legitimasi yang mendukung penciptaan lembaga yang mereka anggap tepat dan

selaras dengan minat mereka. Agen-agen ini memiliki sumber daya dan karenanya kekuatan untuk membentuk karakter institusi dan perubahan kelembagaan.

Pada kesempatan Gathering Sosialisasi Perubahan Kegiatan Usaha Bank NTB menjadi PT.Bank NTB Syariah, di Ball Room Islamic Center Nusa Tenggara Barat. TGB menyatakan

“Konversi kegiatan usaha PT. Bank NTB ke syariah adalah sejalan dengan kebijakan nasional yang menegaskan bahwa pembangunan nasional diarahkan untuk mewujudkan kesejahteraan dan keadilan sosial, dengan memperhatikan, menyerap dan mengimplementasikan nilai-nilai dasar yang tumbuh dan berkembang ditengah tengah kehidupan masyarakatnya. Kalau kita bicara tentang nilai-nilai dasar di NTB, kita bisa melihat bahwa religiusitas adalah salah satu nilai dasar kita dan itulah merupakan nilai dasar kita sebagai masyarakat nusantara. Namun khusus di NTB dengan nilai-nilai dasar ke-Islam-an yang dimiliki masyarakatnya, maka menjadi dasar kesepakatan dari para pemegang saham, termasuk gubernur dan bupati/walikota se-NTB telah bersepakat melakukan konversi bank NTB dari konvensional ke syariah. Kesepakatan tersebut diambil, karena di dalamnya kita melihat ada kemaslahatan yang tidak hanya jangka pendek dan menengah, tapi juga jangka panjang untuk NTB dan juga insya Allah untuk Indonesia yang kita cintai.”- Muhammad Zainul Majdi, Gubernur NTB (Humas Pemprov NTB)

Dari pernyataan diatas dapat dilihat bahwa TGB sudah paham dengan nilai – nilai ekonomi Islam yang diutarakan oleh Chapra (1979) yaitu :

- a. Kesejahteraan ekonomi di dalam kerangka moral norma – norma Islam
- b. Persaudaraan dan keadilan yang universal
- c. Pemerataan distribusi pendapatan
- d. Kebebasan individu di dalam konteks kesejahteraan sosial

Pernyataan diatas juga searah dengan pernyataan dari Bapak Komari subakir

“disini tujuannya adalah pola syariah ini semata – mata untuk membuka akses seluas-luasnya bagi umat untuk memperoleh kemudahan dalam perbankan, ini dari pernyataan gubernur ya ” – Bapak Komari Subakir (Informan, Direktur Utama)

Shafii et.al (2016) merumuskan faktor – faktor mengapa bank konvensional ingin membuka layanan dalam sistem syariah yaitu untuk menjaga nasabah yang sudah dimiliki, menaikkan profitabilitas dengan produk keuangan syariah, dan untuk menarik nasabah – nasabah baru. Maka hal ini sesuai dengan tujuan dari BPD NTB karena dengan terbukanya akses maka akan mempermudah untuk menambah nasabah baru, namun permasalahan-permasalahan mengenai inklusi keuangan syariah di Indonesia masih menjadi perhitungan bagi BPD NTB yang akan dibahas di subab selanjutnya.

Jika Melihat dengan pendahulunya, BPD Aceh, yang telah melakukan konversi maka dapat ditemukan perbedaan. BPD Aceh merupakan BPD yang melakukan konversi pertama di Indonesia, perubahan sistem ke syariah ini disetujui oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada 19 September 2016 sesuai keputusan berdasarkan Keputusan Dewan Komisiner OJK Nomor. KEP-44/D.03/2016 tanggal 1 September 2016 Perihal Pemberian Izin Perubahan Kegiatan Usaha Bank Umum Konvensional menjadi Bank Umum Syariah PT Bank Aceh yang diserahkan langsung oleh Dewan Komisiner OJK kepada Gubernur Aceh dr H. Zaini Abdullah melalui Kepala OJK Provinsi Aceh Ahmad Wijaya Putra di Banda Aceh (Purba, 2017). Apakah ada perbedaan motivasi konversi antara BPD Aceh dengan BPD NTB ?

Perihal pertanyaan ini Bapak Komari memberikan pernyataan mengenai perbedaan motivasi konversi ke sistem syariah antara BPD NTB dengan BPD Aceh, selaku BPD yang telah terlebih dahulu menjalankan proses konversi ke sistem syariah.

“saya ulangi lagi kalo bank aceh konversi itu karena ketentuan undang-undang yang berlaku disana yang disebut qonun, jadi menjalankan undang – undang.

Tapi kalau di Bank NTB ini memang kamauan baik dari Pemegang saham selaku pemilik bank, jelas ya ?” – Bapak Komari Subakir (Informan, Direktur Utama)

Yang dimaksud oleh Bapak Komari Subakir dengan Qanun/qonun menurut Anggraini (2011) pada masyarakat Aceh adalah penyebutan terhadap suatu aturan hukum atau untuk penamaan suatu adat telah lama dipakai dan telah menjadi bagian dari kultur adat dan budaya Aceh. Aturan-aturan hukum dan juga adat yang dikeluarkan oleh Kerajaan Aceh banyak yang dinamakan dengan Qanun. Qanun biasanya berisi aturan-aturan syariat Islam yang telah beradaptasi menjadi adat istiadat Aceh. Qanun di Aceh memiliki posisi sejajar dengan Peraturan Daerah (Perda) di daerah lain. Lebih lanjut qonun yang disebutkan adalah Qanun Aceh Nomor 9 Tahun 2014 Tentang Pembentukan Bank Aceh Syariah, dimana pada BAB III Pasal 3 ayat 1 menyatakan

“Dengan Qanun ini Unit Usaha Syariah PT Bank Aceh yang dibentuk berdasarkan SK Direksi Nomor 047/DIR/SDM/XII/2001 dipisahkan menjadi Bank Aceh Syariah”.

Maka dari pernyataan – pernyataan diatas dapat dilihat perbedaan motivasi dalam menjalankan konversi bank antara BPD NTB dan BPD Aceh terletak pada sebabnya, BPD NTB menjalankan konversi bank karena keinginan pemegang saham yang dituangkan dalam RUPS, sedangkan BPD Aceh melakukan proses konversi bank karena aturan yang ada dalam Qanun (Perda Aceh).

Selain itu untuk menjamin keberadaan BPD NTB Syariah yang diusulkan oleh TGB, dibuatlah Peraturan Daerah (Perda), berikut pernyataan Bapak Nurul Hadi

“Ada yaitu perda yang sedang dalam proses” – Bapak Nurul Hadi (Informan, Pindiv Umum)

“Sudah, saat ini tinggal penomoran saja karena sudah di setujui rapat paripurna DPRD” – Bapak Nurul Hadi (Informan, Pindiv Umum)

Berdasarkan pernyataan Bapak Nurul Hadi dapat disimpulkan bahwa untuk menjaga berjalannya sistem syariah pada BPD NTB telah dibuat Perda yang sampai pada saat skripsi ini dibuat masih dalam proses penomoran

4.2.1.2 Konversi Bank Syariah dan *Halal Tourism* sebagai Penunjang Halal Hub

Alasan lain dari keinginan melakukan konversi bank ini adalah penghargaan yang diterima Provinsi NTB dalam bidang pariwisata halal, berikut pernyataan Bapak Purwanto

“Satu... karena NTB itu sudah mendapat predikat, award ya, sebagai daerah untuk destinasi, destinasi.. Wisata halal, itu satu, nah kalo sudah menjadi destinasi wisata halal para pemegang saham ini dia itu ingin punya industry halal” – Bapak Purwanto (Informan, Pindiv REN)

Menurut Battour dan Ismail (2015) *Halal Tourism*/Pariwisata Halal adalah segala macam objek pariwisata yang dibolehkan sesuai dengan ajaran Islam untuk menarik umat muslim pada industri pariwisata, hukum Islam digunakan sebagai dasar untuk menyediakan produk dan pelayanan pariwisata bagi umat muslim sebagai target utama pasar, contohnya Hotel halal, resort halal, restaurant halal, dan *halal trip*, dari definisinya dapat dilihat bahwa konsep halal tourism tidak dibatasi hanya dapat diaplikasikan pada negara muslim saja.

Dikutip dari pada perhelatan World Halal Tourism 2016 (WHTA 2016) dalam 16 kategori yang diperlombakan Indonesia mendominasi dengan memenangkan 12 kategori yang tersedia, kategori - kategori tersebut adalah:

1. World's Best Airline for Halal Travellers – Garuda Indonesia

2. World's Best Airport for Halal Travellers – Sultan
Islandar Muda International Airport, Aceh, Indonesia
3. World's Best Family Friendly Hotel – The Rhadana
Hotel, Kuta, Bali, Indonesia
4. World's Most Luxurious Family Friendly Hotel – The
Trans Luxury Hotel Bandung, Indonesia
5. World's Best Halal Beach Resort – Novotel Lombok
Resort & Villas, Lombok, West Nusa Tenggara,
Indonesia
6. World's Best Halal Tour Operator – Ero Tour, West
Sumatera, Indonesia
7. World's Best Halal Tourism Website
– www.wonderfullomboksumbawa.com, Indonesia
8. World's Best Halal Honeymoon Destination –
Sembalun Village Region, Lombok, Nusa Tenggara
Barat, Indonesia
9. World's Best Hajj & Umrah Operator – ESQ Tours
& Travel, Jakarta, Indonesia
10. World's Best Halal Destination – West Sumatera,
Indonesia
11. World's Best Halal Culinary Destination – West
Sumatera, Indonesia
12. World's Best Halal Cultural Destination – Aceh.

Dari 12 kategori tersebut provinsi NTB memenangkan 3 kategori, yaitu World's Best Halal Beach Resort, World's Best Halal Tourism Website, dan World's Best Halal Honeymoon Destination.

Menurut Shaw dan Williams (1997) dalam Mshenga et.al (2010) terdapat hubungan yang menstimulus antara pertumbuhan industri pariwisata dengan pertumbuhan ekonomi. Hal ini tidak hanya berlaku di negara maju tetapi juga di negara berkembang (Ekanayke dan Long, 2010). Sektor pariwisata merupakan salah satu cara bagi negara untuk mendapatkan devisa bagi suatu negara. Dengan mendatangkan wisatawan – wisatawan, dalam hal ini adalah wisatawan mancanegara, maka akan meningkatkan jumlah permintaan untuk suatu barang disuatu daerah yang menstimulus peningkatan produksi akan barang lokal tersebut.

Gambar 4. 2 Pemprov NTB Pada Saat Penerimaan Penghargaan WHTA



Sumber: ahad.co.id

Jadi apa hubungan antara halal tourism dengan bank syariah (*Islamic bank*) ?
hubungan ini dapat dilihat pada konsep *halal hub*, *halal hub* adalah simpul-simpul

kerjasama kegiatan dalam hal manajemen, produksi, sertifikasi dan konsultasi yang dilakukan oleh negara-negara yang memiliki kepentingan dalam pengembangan dan pemasaran produk halal, konsep ini sudah dikembangkan oleh beberapa negara Islam seperti Malaysia dan Brunei Darusalam. Bank syariah dan halal tourism merupakan salah dua aspek dalam *halal hub*. Menurut Blake Goud *Islamic finance community leader* pada Thomson reuters, *Islamic finance* dapat membantu Usaha mikro, kecil, menengah (UMKM) untuk bersaing menjadi pemain pada halal tourism, bank syariah dapat memberikan pembiayaan untuk umkm sehingga umkm dapat menggunakan pembiayaan tersebut untuk meningkatkan kualitas produk untuk menarik wisatawan mancanegara.

Di Provinsi NTB sendiri *Halal hub* akan dikembangkan di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Mandalika yang mendapat dukungan dari IDB (Islamic Development Bank). Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) merupakan kawasan dengan batasan tertentu yang memiliki keunggulan geoekonomi dan gostrategi wilayah serta diberikan fasilitas dan insentif khusus sebagai daya Tarik investasi, KEK bertujuan untuk menunggang pencapaian pembangunan ekonomi nasional, KEK dipersiapkan untuk memaksimalkan kegiatan industri, ekspor, impor dan kegiatan ekonomi lain yang memiliki nilai ekonomi tinggi. KEK di Indonesia dibagi menjadi dua KEK Industri dan KEK Pariwisata, KEK Mandalika masuk dalam KEK Pariwisata. Zona KEK Pariwisata diperuntukkan bagi kegiatan usaha pariwisata untuk mendukung penyelenggaraan hiburan dan rekreasi.

Gambar 4. 3 **Master Plan KEK Mandalika**



Sumber : Kek.go.id

Pengembangan KEK diarahkan agar memberikan kontribusi optimal dalam pencapaian empat agenda prioritas nasional yang dituangkan dalam nawacita yaitu :

- Membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah – daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan;
- Meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia;
- Meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar internasional;
- Mewujudkan kemandirian ekonomi dengan menggerakkan sektor – sektor strategis ekonomi domestik

Gambar 4. 4 **Peresmian KEK Mandalika**



Sumber : ITDC

Nantinya didalam KEK Mandalika akan disediakan Zona UKM yang dapat menampung sampai dengan 300 pelaku UMKM (ekonomi.kompas.com). Menurut M.Shenga et al (2010) kontribusi Pariwisata terhadap UMKM dapat dilihat pada kecintaan turis membeli barang yang memiliki keterikatan pada lokasi pariwisata, kondisi ini meningkatkan pembelian, baik *retail* maupun *wholesale* pada turis, akan barang dan meningkatkan motivasi UMKM dalam berinovasi memasarkan produk baru untuk memikat minat turis untuk membeli, peningkatan pada sektor pariwisata juga menunjukkan adanya hubungan positif pada peningkatan aset milik UMKM. Untuk meningkatkan kapasitas UMKM Pemerintah Provinsi telah menyediakan fasilitas pembiayaan melalui Kredit Usaha Rakyat (KUR) dan Kredit Ultra Mikro (UMi), suku

bunga dari pembiayaan tersebut menurun dari 22 persen menjadi 9 persen bahkan turun lagi menjadi 7 persen pada Januari 2018.

Hubungan Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) dengan UMKM juga dapat dilihat dari penelitian Douglas (2012) mengenai KEK di China yang dianggap berhasil dikarenakan oleh aglomerasi yang menguatkan daya kompetisi negara ini. Kesuksesan dari KEK di China dapat dilihat dari beberapa faktor, seperti efisiensi dan penurunan *barrier to entry* yang disebabkan oleh banyaknya perusahaan dalam satu tempat yang membentuk rantai usaha yang berjalan dengan baik rantai yang berjalan dengan baik tersebut mengurangi biaya operasional dan meningkatkan produktifitas dan efisiensi perusahaan yang berada di KEK tersebut, ditemukan juga berada pada rantai usaha tersebut juga memperdalam pembagian tenaga kerja dan spesialisasi dan membantu menurunkan hambatan teknologi dan modal bagi pendatang baru, memungkinkan sejumlah besar perusahaan wirausaha kecil untuk memasuki industri dengan berfokus pada tahap produksi yang didefinisikan secara sempit. Spesialisasi semacam itu membutuhkan investasi tetap yang jauh lebih sedikit. Andil dari pemerintah juga tidak kalah besarnya, pembuatan infrastruktur seperti pembuatan pasar khusus atau *Industrial park*, regulasi, jaminan kualitas, dan penyesuaian standart untuk memfasilitasi bisnis untuk menolong KEK menjaga pertumbuhan yang tinggi. Dampak dari KEK tidak hanya dirasakan oleh perusahaan besar saja tetap juga bagi UMKM. Pemerintah memberikan bantuan untuk UMKM berupa asistensi teknologi dan menghubungkan UMKM dengan perguruan tinggi atau institusi penelitian untuk menanamkan teknologi pada UMKM tersebut sehingga menciptakan inovasi. UMKM juga dibantu pemerintah untuk mendapatkan pembiayaan bank dengan diberi garansi pembiayaan.

Keputusan konversi dari BPD NTB yang di prakarsai oleh TGB sebagai pemegang saham mayoritas akan terintegrasi dengan konsep halal tourism yang sedang di kembangkan di NTB, BPD NTB yang berjalan dengan sistem syariah secara penuh hanya dapat memberikan pembiayaan secara syariah bagi UMKM, UMKM yang berkembang karena adanya halal tourism untuk dapat memenuhi permintaan dari wisatawan perlu meningkatkan kualitas dan berinovasi sehingga membutuhkan suntikan dana, jika UMKM mengajukan pembiayaan pada BPD NTB UMKM tidak memiliki pilihan lain selain mengajukan pembiayaan secara syariah sehingga kesyariahan dalam konsep halal hub akan lebih terjamin. Halal tourism dan bank ntb syariah akan menjadi benang merah bagi pengembangan konsep *halal hub* di Provinsi NTB. Hal ini juga sejalan dengan salah satu dari empat agenda prioritas yang dicanangkan pemerintah, yaitu meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar internasional. Pemberian bantuan permodalan bagi UMKM melalui KUR dan UMi untuk meningkatkan standar sesuai dengan pasar internasional juga sejalan dengan bagaimana pemerintah China mendukung daya saing UMKM-nya pada KEK di China.

4.2.2 UU No.21 Tahun 2008 Selaku Faktor Eksternal Keputusan Konversi BPD NTB

Pada subab ini akan dibahas mengenai faktor eksternal BPD NTB yang menjadi alasan proses konversi dijalankan. Faktor yang dimaksud adalah faktor regulasi mengenai perbankan syariah. Saat dalam proses wawancara dengan Bapak Purwanto mengenai alasan menjalankan proses konversi, beliau mengungkit – ungkit kata “peraturan” berikut pernyataan Bapak Purwanto

“Dulu itu kita gak mi. dulu itu gakada aturan dan belum ada industry halal rencananya gakada gitu, jadi sebenarnya masalahnya bukan hanya sekedar aturannya saja tidak tapi sudah ada visi, visi dari pemegang saham kalo sudah visinya begitu ? jadi punya ingin industry halal itu kan visi itu” – Bapak Purwanto (Informan, Pindiv REN)

Yang dimaksud oleh Bapak Purwanto dengan “aturan” adalah Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2008 Tentang Pebankan Syariah, lebih tepatnya pada BAB XII Pasal 68 ayat 1 yang berbunyi

“Dalam hal Bank Umum Konvensional memiliki UUS yang nilai asetnya telah mencapai paling sedikit 50% (lima puluh persen) dari total nilai aset bank induknya atau 15 (lima belas) tahun sejak berlakunya Undang-Undang ini, maka Bank Umum Konvensional dimaksud wajib melakukan Pemisahan UUS tersebut menjadi Bank Umum Syariah.”

Peraturan ini tentunya memberikan pengaruh pada BPD NTB, Sehingga BPD NTB yang sudah memiliki Unit Usaha Syariah (UUS)-nya diharuskan merubahnya menjadi Bank Umum Syariah (BUS) paling lambat pada tahun 2023, lima belas tahun dari peraturan tersebut dikeluarkan (Tahun 2008). Menurut pernyataan Bapak Taufiq Gozi, Pemimpin Divisi Unit Usaha Syariah (Pindiv UUS), sebelum adanya keputusan untuk melakukan konversi, BPD NTB sudah mempersiapkan untuk mengalihkan UUS-nya menjadi BUS dengan cara spin off, berikut pernyataannya

“Di Bank NTB itu melakukan eee.... Pemisahan dari bank induk, spin off ya, nah jadi spin off itu bank induknya tetap konven kita syariah, nahitu awal mulanya ya ituuuuu itu kita targetkan awalnya tahun 2022, 2022 selesai prosesnya, namun dalam pelaksanaannya kan ada hal yang apa ? bentar dulu ya *menandatangani surat Nahitu jadi *batuk* ee.... Apa namanya ? jadinya itu yang jelas kita spin off dulunya, namun dalam perjalanan pemegang saham tentunya sebagai pemilik berhak melakukan apa saja ya mendapatkan masukan dari kajian internal atau mendapat masukan dari berbagai pihak jadi sesuai dengan RUP LB tanggal berapa itu ? 30 Oktober 2016 kalo gasalah ya ? setelah itu itu diputuskan Bank NTB konversi menadi bank syariah, iya seperti itu.....” – Bapak Taufiq Gozi

Lalu bagaimana akhirnya BPD NTB lebih memilih menjalankan proses konversi daripada spin off jika merujuk pada peraturan yang berlaku? Berikut pernyataan dari Bapak Purwanto

“ Ya itu kan alasan mendasar disini ada konven ada spin off euhh jadi ini alasannya gini kalo spin off syariah itu modalnya harus 500 Miliar, ya ? induk itu harus modalnya 2,5 T yatu dari mana 2,5 T ? bahw.. ini 2,5 adalah ini harus 20% dari induk, x induk, makanya ketemu 2,5 darimana yaitu ? $100/20 \times 500$ ini kan 5, 5×5 2,5 triliun nah ini harus disediakan iyatoh ? nah untuk menyediakan modal untuk menyediakan modal sebesar 2,5 T sementara disini yang ada aja 240 sekian 248 berarti kan kurang setengahnya iyatoh”- Bapak Purwanto (Informan,Pindiv REN)

Perhitungan sederhana yang dilakukan oleh Bapak Purwanto merupakan penghitungan modal inti yang disyaratkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) bagi Unit Usaha Syariah yang ingin melakukan spin off. Penghitungan ini mengacu pada PBI nomor 14 Tahun 2012 tentang Kegiatan Usaha dan Jaringan Kantor Berdasarkan Modal Inti Bank. Pada pasal 3 berdasarkan modal inti, bank dapat dikelompokkan menjadi empat BUKU (Bank Umum Kelompok Usaha), yaitu :

- a BUKU 1 adalah Bank dengan Modal Inti sampai dengan kurang dari Rp1.000.000.000.000,00 (satu triliun Rupiah);
- b BUKU 2 adalah Bank dengan Modal Inti paling sedikit sebesar Rp1.000.000.000.000,00 (satu triliun Rupiah) sampai dengan kurang dari Rp5.000.000.000.000,00 (lima triliun Rupiah);
- c BUKU 3 adalah Bank dengan Modal Inti paling sedikit sebesar Rp5.000.000.000.000,00 (lima triliun Rupiah) sampai dengan kurang dari Rp30.000.000.000.000,00 (tiga puluh triliun Rupiah); dan
- d BUKU 4 adalah Bank dengan Modal Inti paling sedikit sebesar Rp30.000.000.000.000,00 (tiga puluh triliun Rupiah).

BPD NTB yang masuk kategori BUKU (Bank dengan Modal Inti paling sedikit sebesar Rp1.000.000.000.000,00 (satu triliun rupiah) sampai dengan kurang dari Rp5.000.000.000.000,00 (lima triliun rupiah)) pemisahan kategori bank berdasarkan kegiatan usaha, maka harus dapat mengumpulkan Rp.500.000.000.000 (500 Miliar

rupiah) sebagai modal inti dari Unit Usaha Syariah, bank induknya (dalam hal ini BPD NTB Konvensional) juga harus memenuhi persyaratan modal inti 20% dari modal inti unit usaha syariah-nya yang berarti harus menyentuh angka Rp.2.500.000.000.000 (2,5 triliun rupiah), dan setelah nantinya menjadi BUS bank tersebut selama satu tahun diminta menambah modal intinya menjadi Rp.1.000.000.000 (1 triliun rupiah) untuk masuk ke kategori BUKU 2, yang menjadi target OJK untuk meningkatkan kualitas perbankan Indonesia (<http://keuangan.kontan.co.id>). Dengan adanya persyaratan permodalan inti diatas berikut pernyataan dari Bapak Purwanto dan Bapak Komari Subakir

“.....? kemudian disini yang ada hanya sebesar 1.2 sekian kalo gasalah sekarang, 1,2 dikurang 2 berarti harus tambahan modal kurang lebih 1,5 T ini kemampuan daerah gakada, kemampuan pemilik ini tidak ada sehingga untuk menghindari ini, jadi tuh jadi kalo kita.. kemudian yang kedua dengan spin off berarti kan akan secara periodic ada tambahan modal toh, tidak ada anggaran yang bisa support untuk tambahan modal setiap tahun satu – satunya jalan adalah maka diambilah keputusan bahwa daripada pelihara dua kemampuannya terbatas maka dilakukannya konversi, dah”- Bapak Purwanto (Informan,Pindiv REN)

“Waktu itu pertimbangannya bahwa kalo tidak spin off, memang kalo spin off itu ada ketentuan modal 2,5 T minimal sedangkan modal bank ntb saat itu baru 1 T ya ? melihat kemampuan untuk menambah modal seperti itu maka lebih menguntungkan focus ke syariah, yaitu mengkonversi dari konven ke syariah kami sudah punya UUS, maka Unit Usaha Syariah itu di migrasi menjadi BUS, Bank Umum Syaria. Jadi yang konven di konversi menjadi BUS, Bank Umum Syariah, yang UUS di migrasi menjadi BUS, gitu ya ?”- Bapak Komari Subakir Dalam kedua pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa BPD NTB belum

siap jika akan menjalankan proses spin off karena ketidakadaannya modal inti tambahan untuk menunjang proses tersebut. Pernyataan ini juga didukung oleh data kewajiabn modal minimum pada laporan triwulan II BPD NTB.

Dapat dilihat pada pos modal inti per 30 Juni 2017 baru menyentuh angka 1.183.200.000 sehingga masih dibutuhkan 1 triliun rupiah lagi jika BPD NTB ingin menjalankan proses spin off. Pernyataan dari Bapak Komari Subakir ini menjadi

penegasan mengapa akhirnya BPD NTB memilih proses konversi bila dilihat dari perspektif regulasi yang ada.

“Beda, jadi gini kalo kami sekarang ada konven kemudian ada syariah maka kami untu konvers... apa ? spin off butuh 2,5 T kalo konversi tidak “ – Bapak Komari Subakir (Informan, Direktur Utama)

Dengan memilih menjalankan proses konversi maka BPD NTB telah menghilangkan syarat perlunya menyiapkan modal inti bank induk sebesar 2,5 Triliun yang juga mempermudah BPD NTB mendirikan BUS-nya.

Gambar 4. 5 Laporan Perhitungan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Triwulan II



LAPORAN PERHITUNGAN KEWAJIBAN PENYEDIAAN MODAL MINIMUM TRIWULANAN PER TANGGAL 30 JUNI 2017 DAN 30 JUNI 2016			
		(dalam jutaan rupiah)	
No.	Pos-Pos	30 JUNI 2017	30 JUNI 2016
I.	KOMPONEN MODAL		
1.	Model Inti (Tier 1)	1,183,200	1,063,929
1.1.	Model Inti Utama (CET 1)	1,183,200	1,063,929
1.1.1.	Model Disetor	547,402	-
1.2.	Cadangan Tambahan Modal	660,278	-
1.2.1.	Faktor Penambah	700,270	-
1.2.1.1.	Pendapatan komprehensif lainnya	-	-
1.2.1.1.1.	Selisih lebih karena penjabaran laporan keuangan	-	-
1.2.1.1.2.	Potensi keuntungan dari peningkatan nilai wajar aset keuangan dalam kelompok tersedia ur	-	-
1.2.1.1.3.	Saldo surplus revaluasi aset tetap	-	-
1.2.1.2.	Cadangan tambahan modal lainnya (other disclosed reserves)	700,270	-
1.2.1.2.1.	Agio	-	-
1.2.1.2.2.	Cadangan Umum	251,840	-
1.2.1.2.3.	Labo tahun-tahun lalu	197,460	-
1.2.1.2.4.	Labo tahun berjalan	102,322	-
1.2.1.2.5.	Dana setoran modal	148,648	-
1.2.1.2.6.	Lainnya	-	-
1.2.2.	Faktor Pengurang	39,992	-
1.2.2.1.	Pendapatan komprehensif lainnya	-	-
1.2.2.1.1.	Selisih kurang penjabaran laporan keuangan	-	-
1.2.2.1.2.	Potensi kerugian dari penurunan nilai wajar dari aset keuangan dalam kelompok tersedia untuk dijual	-	-
1.2.2.2.	Cadangan tambahan modal lainnya (other disclosed reserves)	39,992	-
1.2.2.2.1.	Disagio	-	-
1.2.2.2.2.	Rugi tahun-tahun lalu	-	-
1.2.2.2.3.	Rugi tahun berjalan	-	-
1.2.2.2.4.	Selisih kurang antara Penyisihan Penghapusan Aset (PPA) dan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN)	37,885	-
1.2.2.2.5.	Selisih kurang jumlah penyesuaian nilai wajar dari instrumen keuangan dalam Trading Book	-	-
1.2.2.2.6.	PPA aset non produktif yang wajib dibentuk	2,107	-
1.2.2.2.7.	Lainnya	-	-
1.3.	Kepentingan Non Pengendali yang dapat diperhitungkan	-	-
1.4.	Faktor Pengurang Model Inti Utama	24,480	-
1.4.1.	Perhitungan pajak tangguhan	21,416	-
1.4.2.	Goodwill	-	-
1.4.3.	Seluruh aset tidak berwujud lainnya	3,064	-
1.4.4.	Penyertaan yang diperhitungkan sebagai faktor pengurang	-	-
1.4.5.	Kekurangan modal pada perusahaan anak asuransi	-	-
1.4.6.	Eksposur Sekuritisasi	-	-
1.4.7.	Faktor Pengurang modal inti utama lainnya	-	-
1.4.7.1.	Penempatan dana instrumen AT 1 dan/atau Tier 2 pada bank lain	-	-
1.4.7.2.	Kepemilikan silang pada entitas lain yang diperoleh berdasarkan peralihan karena hukum, hibah, atau hibah wasiat	-	-
2.	Model Inti Tambahan/Additional Tier 1 (AT-1)	-	-
2.1.	Instrumen yang memenuhi persyaratan AT-1	-	-
2.2.	Agio / Disagio	-	-
2.3.	Faktor Pengurang Model Inti Tambahan	-	-
2.3.1.	Penempatan dana pada instrumen AT 1 dan/atau Tier 2 pada bank lain	-	-
2.3.2.	Kepemilikan silang pada entitas lain yang diperoleh berdasarkan peralihan karena hukum, hibah, atau hibah wasiat	-	-

Sumber : BPD NTB

Jika mengacu pada *Annual Report* BPD NTB 2017 dapat dilihat bahwa ada peningkatan pesat dari jumlah aset UUS BPD NTB yang juga merupakan salah satu strategi dari konversi ke sistem syariah BPD NTB.

Gambar 4. 6 Informasi Keuangan UUS BPD NTB 2017

	2017	2016
Laporan Posisi Keuangan		
Aset		
Kas	16.922.174.750	10.061.152.400
Giro pada Bank Indonesia	166.790.231.822	31.071.627.620
Giro pada bank lain		
Pihak ketiga - bersih	11.908.545.068	1.043.185.319
Penempatan pada bank lain		
Pihak ketiga - bersih	140.240.244.936	196.405.492.580
Piutang murabahah		
Pihak berelasi	1.063.358.000	1.455.021.000
Pihak ketiga	1.060.635.557.046	421.387.208.730
Penyisihan kerugian	(15.170.200.196)	(7.464.288.831)
Jumlah Bersih	1.046.528.714.850	415.377.940.899
Piutang musyarakah		
Pihak ketiga	3.351.507.000	5.715.000.000
Penyisihan kerugian	(136.977.000)	(57.150.000)
Jumlah Bersih	3.214.530.000	5.657.850.000
Aset Ijarah	395.534.736	270.722.222
Pinjaman qardh	430.500.000	910.000.000
Penyisihan kerugian	(26.580.000)	(9.100.000)
Jumlah Bersih	403.920.000	900.900.000
Aset tetap - bersih	2.785.384.035	3.362.311.766
Aset takberwujud - bersih	273.125.009	320.625.005
Aset lainnya	7.489.754.542	5.067.937.950
Jumlah Aset	1.396.952.159.748	669.539.745.761

Sumber : BPD NTB

4.3 Proses dan Strategi BPD NTB Menjalankan Konversi ke Sistem Syariah

Seperti yang sudah disebutkan di subab sebelumnya, istilah konversi bank masih awam di telinga masyarakat walaupun menurut data historis Bank Umum Syariah (BUS) yang telah berdiri saat ini lebih banyak yang melalui proses konversi dibanding menjalankan proses spin off yang istilahnya lebih sering didengar. Awamnya istilah ini juga menyebabkan tidak terdokumentasinya proses konversi yang

telah dilakukan oleh bank – bank umum syariah lainnya. Proses konversi BPD NTB dimulai sejak Oktober 2016 dan direncanakan selesai pada Agustus 2018.

Yaaa...mulai...ini jadii ini RUPS-nya itu 31 Oktober 2016 nih startnya, RUPS-nya, RUPS ininya hemmm, yang diputus tanggal tiga puluh.. diputus ini 31 Agustus selambat-lambatnya”- Bapak Purwanto (Informan,Pindiv REN)

Pada subab ini hasil wawancara dengan informan terkait proses dan strategi dari BPD NTB dalam menjalankan konversi ke sistem syariah akan dianalisis, Subab ini akan dibagi lagi menjadi beberapa pembahasan, yaitu kesiapan SDM, jejaring (*networking*) yang dibangun, dan sosialisasi perihal konversi.

4.3.1 Kesiapan SDM BPD NTB dalam Proses Konversi

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bagian vital dalam sebuah perusahaan. Dalam proses konversi bank BPD NTB memerlukan kompetensi – kompetensi tambahan untuk menunjang berjalannya kegiatan bank yang sudah berubah ke sistem syariah. Adapun strategi - strategi yang dilakukan BPD NTB untuk meningkatkan kapasitas SDM-nya adalah dengan melakukan training pada seluruh stakeholder BPD NTB, melakukan OJT dan rekrutmen tenaga ahli yang akan dijelaskan lebih mendalam pada subab – subab dibawah ini.

4.3.1.1 Training Bagi Stakeholder Sebagai Upaya Peningkatan Pemahaman Perbankan Syariah

Dalam suatu perusahaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor input penting dalam sebuah perusahaan, dalam ekonomi SDM berperan sebagai input dalam memproduksi barang/jasa. Pada proses konversi BPD NTB pegawai yang sebelumnya bekerja pada sistem konvensional diberikan pemahaman mengenai keputusan untuk menjalankan konversi yang merubah seluruh sistem

perbankan menjadi syariah, dan meminta kesiapan SDM untuk menjalani proses konversi ke sistem syariah.

“Ya setiap langkah apapun pasti ada tantangan. Tantangan pertama karyawan, ya karyawan harus arahkan supaya ee.. semuanya siap sependapat untuk melakukan konversi yang disebut dengan readiness.”- Bapak Komari Subakir (Informan, Direktur Utama)

Readiness yang dimaksud oleh Bapak Komari adalah *Human Capital*

Readiness (HCR) yang bertujuan untuk mengukur kesiapan individu untuk menjalani perubahan yang dalam hal ini adalah konversi ke syariah. Identifikasi human capital readiness merupakan salah satu langkah dalam pengelolaan human capital (Kaplan & Norton). Salah satu poin yang untuk mengetahui readiness dari karyawan adalah dengan memberikan pemahaman bahwa perubahan sistem ini tidak akan mengganggu status karyawan yang merupakan umat beragama selain muslim.

Melihat data kependudukan Provinsi NTB merupakan provinsi yang mayoritas penduduknya adalah masyarakat pemeluk agama Islam, namun masih banyak pemeluk agama lain yang mendiami provinsi NTB, berikut tabel yang dikeluarkan Badan Pusat Statistik NTB (BPS NTB) untuk mendukung pernyataan diatas

Dari tabel dibawah dapat dilihat bahwa agama kedua terbanyak yang dianut oleh masyarakat NTB adalah Hindu. Hal ini tentunya juga berlaku di BPD NTB, pegawai BPD NTB tidak hanya terdiri dari umat beragama muslim saja, terutama pegawai dari BPD NTB konvensional, lalu bagaimana nasib pegawai BPD NTB yang beragama selain muslim setelah BPD NTB selesai menjalankan konversi dan berjalan dengan sistem syariah secara keseluruhan ? Berikut pernyataan dari Bapak Komari Subakir dan Bapak Taufiq Gozi

Tabel 4.1 Presentase Umat Beragama Provinsi NTB Tahun 2016

Kabupaten/Kota	Islam	Kristen	Katolik	Hindu	Budha	Khong Hu Cu	Kepercaaan lain	Jumlah
Kabupaten								
Lombok Barat	94.33	0.19	0.07	5.14	0.27	0	0	100
Lombok Tengah	99.65	0.03	0.01	0.29	0.01	0	0	100
Lombok Timur	99.92	0.02	0.01	0.06	0	0	0	100
Sumbawa	96.45	0.42	0.47	2.55	0.06	0	0.03	100
Dompu	97.96	0.24	0.17	1.62	0	0	0	100
Bima	99.5	0.14	0.29	0.07	0	0	0	100
Sumbawa Barat	98.44	0.33	0.29	0.92	0.01	0	0.01	100
Lombok Utara	92.19	0.02	0.01	3.56	4.21	0	0	100
Kota								
Mataram	82	1.6	0.86	14.47	1.06	0.01	0	100
Bima	98.51	0.81	0.49	0.17	0.03	0	0	100
NTB	96.87	0.26	0.19	2.45	0.32	0	0	100

Sumber : ntb.bps.go.id

“Ya tentunya namanya karyawan ratusan banyak pasti ada yang setuju tidak setuju, maka disini yang belum setuju ya kita jelaskan bahwa nanti konversi ini akan memberikan kesempatan yang sama terutama yang non-muslim, kita jelaskan dan ini sudah policy dari pemegang saham ke seluruh karyawan diberikan kesempatan yang sama baik non muslim maupun muslim yah untuk berkarier kesempatan yang sama selama memiliki integritas dan kompetensi yang memenuhi standard bank. – Bapak Komari Subakir (Informan, Direktur Utama)

“Ohhhh itu sudah ditekankan di depan, semua boleh eee berprestasi, boleh berprestasi boleh memegang jabatan sampai dengan jabatan tertinggi, karena ini bukan soal agama tapi soal terkait dengan akad ee... sistem perbankannya yang syariah, jadi siapapun boleh. Kalo dia pandai dia belajar dia memahami lebih pandai daripada saya walaupun dia nonmuslim yaa diberi kesempatan gitu. Ada banyak contoh dek dirutnya BCA tuh pak ??? orang Kristen jadi

direktur utamanya bank syariah, BCA syariah"- Bapak Taufiq Gozi (Informan, Pindiv UUS)

"Ini nantinya mungkin barangkali yang nonmuslim ya tetap kita akan berikan kesempatan yang sama" – Bapak Isnandar (Informan, Pindiv SDM)

Dari ketiga pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa bagi karyawan yang

tidak menganut agama Islam, tetap diberikan kesempatan dalam berkarier di BPD NTB, bahkan tetap mempunyai hak yang sama dalam jenjang kariernya, menurut pernyataan diatas menitik beratkan konversi pada BPD NTB yang berubah ada pada bagaimana sistem perbankan berjalan nantinya bukan pada agama yang dianut dari stakeholder-stakeholdernya sehingga tidak merubah syarat dari pegawai yang sudah direkrut terlebih dahulu. Lalu bagaimana pegawai yang di pekerjaan di bagian *front office* seperti *teller* ? berikut pernyataan dari Bapak Isnandar

"....nahcuman mungkin dari sisi kostumnya itu tidak bisa kita paksa kan mereka, harus pakek jilbab gitu kan, tapi nanti kita ada semacam kebijakan agar mereka gak ditaruh didepan tapi di backoffice yang non muslim kan, karena ya gakmungkinlah mereka kita paksa pakek kostum kita. Artinya tapi kalo dari sisi karirnya ya itu kita berikan kesempatan yang sama ya muslim non-muslim samaaa, kalo muslim bisa jadi pejabat ya non-muslim pun bisa gitu ituitusih cuman nanti kalo ada shift di depan nanti kita atur lah"- Bapak Isnandar (Informan, Pindiv SDM)

Pegawai yang beragama selain muslim yang sudah terplotting bekerja di

bagian *front office* nantinya akan di rotasi ke *back office*, hal ini disebabkan front office merupakan wajah dari sebuah perusahaan, maka wajah dari sebuah bank syariah haruslah bernuansa Islami, rotasi ini dimaksudkan agar tidak ada pemaksaan bagi pegawai yang tidak beragama Islam untuk memakai atribut – atribut yang bernuansa Islami. Untuk *dresscode* akan diwajibkan menggunakan hijab namun belum bisa diumumkan saat penulisan penelitian ini dilakukan, berdasarkan pernyataan dari Bapak Nurul

"Belum bisa diperlihatkan ke publik sebelum di launching"- Bapak Nurul Hadi (Informan, Pindiv Umum)

Setelah mengidentifikasi *readiness* maka yang dilakukan selanjutnya adalah mengembangkan SDM untuk mempersiapkan diri dalam perubahan sistem ke syariah.

“Iyahn,... sudah berjalan yang training itu bahkan sudah mau berakhir.. Sudah, kita sudah siapkan sejak lama sejak akhir tahun kemarin sudah mulai bahkan bukan hanya pegawai tapi pengurus, pengutus itukan direksi, komisaris, terus Dewan Pengawas Syariah, sampai pemegang sahampun kita berikan terakhir, nanti rencanya juga legislative, DPRD gitu, nanti kita berikan”

“Classical gitu ada diskusi, seminar, workshop, macam-macam lah gitu. Nanti mereka juga da pre-test post-test” – Bapak Isnandar (Informan, Pindiv SDM)
Dari pernyataan Bapak Isnandar kita dapat melihat bahwa pelatihan, berupa

diskusi, seminar, workshop, dll, mengenai konversi untuk meningkatkan pemahaman akan bank syariah tidak hanya diberikan kepada orang – orang yang berhubungan secara teknis dengan sistem perbankan tetapi juga diberikan pada seluruh stakeholder dari BPD NTB. Menurut Firedman dan Reed (1983) dalam Ackerman dan eden (2011) Stakeholder adalah kelompok atau individu yang mendukung sebuah organisasi untuk tetap ada. Lalu siapakah stakeholder itu ? stakeholder dapat dikelompokkan menjadi :

- a. *Customers*
- b. *Employees*
- c. *Local communities*
- d. *Suppliers and distributors*
- e. *Shareholders*

DPRD sebagai salah satu kelompok yang diberikan pelatihan masuk dalam kategori pemegang saham (*shareholders*). Menurut Bapak Isnandar pemberian pelatihan pada selain pegawai juga memiliki arti lain, berikut pernyataan Bapak Isnandar :

“...dia agar mereka paham biar gak asal omong diluar justru nanti menyesatkan kan gitu jadi nanti kita berikan kan, tapi kalo yang lain sudah cuman DPRD yang belum” - Bapak Isnandar (Informan, Pindiv SDM)

Bagi Bapak Isnandar pemberian pelatihan pada stakeholder bukan hanya sebatas untuk memberikan pemahaman tetapi juga nantinya stakeholders akan berfungsi sebagai agen penyebar informasi mengenai perbankan syariah dalam hal ini yang terkait dengan konversi ke sistem syariah BPD NTB.

4.3.1.2 Sumber Daya Insani Sebatas Perubahan Istilah

Dari namanya bisa dipahami bahwa bank syariah, adalah bank yang berjalan sesuai dengan nilai – nilai Islam, begitu juga dengan sumber daya dari institusi keuangan syariah, dalam hal ini bank syariah, perlu mengadopsi nilai – nilai Islam dalam mengelola sumber daya-nya. Menurut Antonio (2001) lingkungan kerja bagi sumber daya dari bank syariah harus mengadopsi sifat Rasul (*Shiddiq, Amanah, Tabligh, Fathanah*). Sifat *amanah* dan *shiddiq* dapat ditunjukkan pada etika karyawan sehingga tercermin integritas muslim yang baik. Sifat *tabligh* dan *fathanah* dapat ditunjukkan dengan menjadi *skillfull* dan *proffesiona*. *Reward* dan *punishment* harus diberikan secara adil sesuai syariah. Dalam berpakaian karyawan bank syariah jga harus sesuai dengan syariah (tidak mengumbar aurat). Dalam Institusi keuangan syariah istilah sumber daya insani (SDI) lebih sering digunakan daripada sumber daya manusia (SDM), Sebenarnya kata “Insan” dalam SDI memiliki arti yang sama dengan manusia, namun dalam Islam terdapat konsep Insan kamil (manusia seutuhnya), Insan Kamil adalah mukmin yang dalam dirinya terdapat kekuatan wawasan, perbuatan dan kebijaksanaan. Sifat-sifat luhur ini dalam wujudnya yang tertinggi tergambar dalam akhlak Nabi (Sari, 2016). Lalu bagaimana dalam penerapannya pada BPD NTB ? berikut pernyataan Bapak Isnandar

“Kan memang kalau di syariah disebut sumber daya insani memang, sebutannya seperti itu. Ya barangkali perilakunya akan lebih santun mengikuti syariah kan ? tapi ya kalo orang-orangnya itu- itu aja ya tergantung karakternya lagi kan ? kalo memang orangnya santun walaupun konven kan sama gitu.. tapi sebaliknya kalo memang karakter orangnya udah nggak beres biar syariah ya tetap gitu, jadi yang membedakan hanya sebutan saja tapi sebenarnya intinya sama SDM.” – Bapak Isnandar (Informan, Pindiv SDM)

Merujuk pada pernyataan diatas menurut Bapak Isnandar sebenarnya tidak ada perbedaan antara SDM dan SDI, karenapun pada bank konvensional yang menggunakan istilah SDM memiliki kriteria yang sama dengan SDI dalam praktiknya. Menurut Khan et.al (2010) penerapan nilai – nilai Islam pada manajerial sumber daya manusia dapat dilihat pada perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian performa, pemberian kompensasi dan upah. Dalam proses rekrutmen dan seleksi dalam sudut pandang Islam tidak boleh adanya favoritisme, karena dalam Islam menjunjung tinggi nilai keadilan (*AL-'adl*). Pada pelatihan dan pengembangan Islam memandang bahwa pekerja harus didorong untuk mendapatkan ketrampilan tambahan melalui pelatihan dan pengembangan, Islam menekankan dua kualitas dalam ketenagakerjaan kualitas moral dan profesionalitas. Penilaian performa dalam Islam haruslah efektif jika tidak maka akan menghasilkan evaluasi yang tidak adil sehingga memunculkan perlakuan yang tidak adil bagi karyawan. Pemberian upah dan kompensasi dalam Islam haruslah sesuai dengan kontribusi.

Menurut Syafii (2009) menjalankan bisnis secara islami dapat dilakukan dengan mendasari aktivitas bisnis termasuk manajerial SDM dengan mengacu pada *Asmaul Husna*. Contohnya dapat dilihat pada beberapa nama lain Allah yaitu, Ar-Rahman, Al-Quddus, Al-Mu'min, Al-Muhaimin, Al-'Aziz, dan Al-Jabbar. Dalam Ar-Rahman seseorang digambarkan selalu mengasihi dirinya sendiri dan orang lain lalu mengedepankan kepedulian social dengan memberikan manfaat bagi banyak orang.

Pada Al quddus dapat dilakukan dengan menjaga kesucian niat yang hanya mengharapkan ridha dari Allah SWT, menjaga kebersihan hati, dan mengembangkan kejernihan pola pikir. Dalam Al-Mu'min manusia harus memberikan rasa aman pada lingkungan dengan keberadaan dirinya dan selalu berusaha untuk dapat dipercaya oleh orang lain. Dalam Al-Muhaimin seseorang harus dapat memelihara diri dan keluarganya. Dalam Al-'Aziz seorang mukmin bisa menjaga kehormatan dirinya sehingga tidak terjerumus ke hal – hal yang tidak baik dan dapat berkontribusi di masyarakat dengan mengoptimalkan kemampuan dan peran. Di dalam Al-Jabbar seorang mukmin yang memahami sifat ini akan berusaha mengajak orang lain dalam kebaikan dengan menjadi teladan dan menggunakan amanah dengan baik. Dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia dalam Islam dapat dilihat dalam penekanan keadilan dalam pengelolaannya. Nilai – nilai Islam adalah sebagai dasar dari pengelolaan dan seringkali dianggap sama dengan pengelolaan sdm pada umumnya, tidak adanya contoh praktis secara teknis dari SDI yang sesuai dengan syariat Islam membuat tidak terlihatnya perbedaan antara SDI dengan SDM pada perusahaan.

Lebih lanjut Bapak Isnandar memberikan pernyataan bahwa perbedaan antara SDM dan SDI dapat dilihat dari struktur perusahaannya

“Tidak ada kriteria khusus, sama saja dengan kita, cuman nanti di struktur organisasinya itu kan nanti akan berbeda istilah gitu kalo kita kan disini divisi kredit disana (syariah) divisi pembiayaan, disini treasury disana dana jasa misalnya seperti itu, misal disana SDI disini SDM, jadi strukturnya ada yang ganti nama itu, itu ajasih pembedanya di struktur tapi kalo orang jenis pekerjaannya mungkin akan berbeda karena mungkin sistem yang kita pakai berbeda, sistem kerjanya berbeda, tapi itu semua kan tergantung strukturnya seperti apa itu sih bedanya SDI sama SDM dari struktur yang diterapkan seperti, kalo orangnya sih tetap sama” – Bapak Isnandar (Informan, Pindiv SDM)

Namun jika kita mengacu pada pengertian bank syariah seharusnya ada perbedaan yang lebih antara SDM pada bank konvensional dan SDI pada bank syariah. Perbedaan ini seharusnya dapat diletakkan pada penanaman nilai dan *corporate culture* dari perusahaan yang harus Islami atau setidaknya menjunjung nilai religiusitas karena umat agama yang tetap beragam pada tubuh bank syariah. Sifat Rasul yang dijadikan dasar dari SDI dapat diperluas lagi pemaknaannya dan dirumuskan menjadi nilai – nilai yang dimasukan dalam suatu budaya perusahaan sehingga nuansa yang berbeda (Antonio:2001) pada bank syariah lebih dapat ditunjukkan pada keseharian kondisi lingkungan kerja. Contohnya saja pada perusahaan fashion wanita Islami Robbani asal Bandung yang menanamkan nilai – nilai kelslaman berupa budaya organisasi yang memperhatikan ruhiyah dari para pegawainya seperti sholat subuh berjamaah, tilawah, sholat dhuha, istighfar puasa sunnah dan menjaga wudhu selama bekerja (Ratih dan Nurilla, 2016). Menurut Jones (2001) dalam Fisla dan Tuti (2007) Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai – nilai dan norma yang mengendalikan interaksi antara anggota organisasi dengan anggota lainnya dan dengan orang yang berada di luar organisasi. Budaya organisasi juga memiliki hubungan dengan identitas organisasi, budaya organisasi merupakan hasil dari identitas organisasi, Identitas organisasi adalah dasar dari symbol organisasi yang tertanam dalam budaya organisasi (Mary dan Majken, 1987). Bank syariah yang berasaskan nilai – nilai Islam seharusnya juga menanamkan nilai – nilai tersebut dalam budaya organisasi sebagai identitas kelslaman dari bank syariah tersebut.

Jika kembali melihat pada pernyataan – pernyataan diatas BPD NTB tidak dapat disalahkan akan pemahamannya atas SDI karena yang menjadi garis besar

pembeda antara SDM dan SDI masih belum jelas hingga saat ini, pun belum ada acuan atau contoh yang baik bagaimana SDI bergerak pada tataran teknis.

4.3.1.3 OJT dan Rekrutmen Tenaga Ahli Solusi Gap SDM pada BPD NTB

Perubahan sistem ke syariah bagi bank konvensional tentunya memerlukan adanya tambahan tenaga ahli di bidang perbankan syariah, Tenaga ahli yang sebelumnya hanya mengcover Unit Usaha Syariah maka selanjutnya akan mengcover cabang – cabang yang sebelumnya berada diawah bendera bank konvensional, maka dibutuhkan tenaga ahli yang lebih banyak saat proses konversi telah usai. Permasalahan ini tidak hanya menjadi masalah bagi bank yang sedang menjalankan proses konversi tetapi juga permasalahan bagi perbankan syariah secara keseluruhan. Menurut Juliansyah (2011) bank syariah mengalami kekurangan sumber daya yang ahli mengenai perbankan syariah, mayoritas dari orang- orang yang berada pada sistem perbankan syariah merupakan orang yang sebelumnya bekerja pada sistem konvensional, hal ini menyebabkan adanya kekurangan pemahaman mengenai praktik keuangan syariah di Indonesia. Orang – orang tersebut juga lebih akrab dengan lingkungan ekonomi kapitalis dibanding Ilmu ekonomi Islam seperti fiqh muamalah.

Menurut Muhammad (2003) keahlian seorang dalam bidang keuangan syariah akan terbangun secara baik dengan memenuhi kriteria satu di antara tiga tipe sdm berikut :

- a. Spesialis ilmu syariah yang memahami ilmu ekonomi
- b. Spesialis ilmu ekonomi yang mengenal syariah
- c. Mereka yang memiliki keahlian dalam syariah maupun ilmu ekonomi.

Permasalahan ini ini sejalan dengan pernyataan Bapak Isnandar

“Kalo dari sisi SDM, memang kita mempersiapkan orang ini dek ya, yang pertama memang kita reourcenya ini untuk level menengah keatas memang sangat terbatas, karena kita memang cukup lama tidak merekrut proses rekrutmen sudah cukup lama, kita mulai rutin itu 2010 yaa setiap tahun sampai terakhir iru 2016, itusih karena disitu nanti akan ada gap-gap, terutama bukan.. kalo gap kompetensi sih bisa kita tutup dengan melakukan training- training pelatihan kepada mereka kan, tapi yang susah ini dari sisi gap pangkatnya berbeda jauh, misalnya satu jabatan memerlukan persyaratan dia harus grade sekian, tapi ini ternyata sumber dayanya masih jauh dibawah itu bisa enam tingkat dibawah itu, itukan tidak bisa didorong dengan cepat...” – Bapak Isnandar (Informan, Pindiv SDM)

Dari pernyataan diatas juga dapat dilihat bahwa untuk dapat mencukupi jumlah tenaga ahli maka membutuhkan waktu yang lama, sedangkan proses konversi ditargetkan selesai pada Agustus 2018, lalu bagaimana menanggulangi adanya gap SDM ini ?

“Nah memang kita untuk hal – hal tertentu ya untuk unit-unit yang bisnis dan strategis ya kita rekrut dari luar, kita hire tapi ya itu statusnya kontrak dan itu ada batas waktunya, itusih yaa” – Bapak Isnandar (Informan, Pindiv SDM)

Merekrut tenaga ahli dari luar merupakan salah satu langkah praktis karena waktu yang terbatas, selain untuk memenuhi gap yang ada perekrutan tenaga eksternal ini juga memiliki arti penting sebagai salah satu sarana transfer knowledge kepada pegawai BPD NTB lainnya.

“Iya untuk sementara tapi mereka di hire juga kan harapannya nanti bisa memberika transfer knowledge, bisa mengajarkan pada pegawai – pegawai lain, misalnya dibidang marketing seperti iniloh harusnya yang IT gini loh dia ngajarin gitu setelah banknya mapan ya otomatis kita gabutuh lagi ya kita lepas”- Pak Nandar

Selain dengan melakukan rekrutmen tenaga ahli salah satu cara yang dilakukan oleh BPD NTB untuk meningkatkan kapasitas pegawainya dalam tataran teknis adalah melakukan OJT untuk pegawai yang sebelumnya bekerja di BPD NTB konvensional,

“Nahitu makanya nanti kita salah satu caranya supaya mereka itu paham nanti pegawai-pegwai yang saat ini di konvensional kita aka OJT-kan mereka di... syariah, cabang syariah kita kan banyak nih nah paling ndak dua sampai tiga

orang satu hari sampai tiga hari mereka OJT disana belajar bagaimanasih transaksi syariah itu, mereka belajar semacam OJT lah gitu apa ya istilahnya ? MAGANG” – Bapak Isnandar (Informan, Pindiv SDM)

Dari pernyataan diatas dapat dilihat bahwa diberlakukannya OJT bermaksud agar pegawai – pegawai tersebut sudah mencoba melakukan tes di lapangan. Sehingga ketika BPD NTB sudah menjadi syariah seutuhnya pegawai – pegawai tersebut dapat menyesuaikan dengan pola kerja yang baru.

Terlepas dari solusi jangka pendek yang telah dilakukan oleh BPD NTB, permasalahan bank syariah akan minimnya sumber daya yang ahli akan perbankan syariah ternyata tidak membuat BPD NTB fokus merekrut lulusan ekonomi Islam. Berikut pernyataannya

“Kita kalo jurusan ituuu.. memang yang kita terima kan umum ya, ekonomi lah ekonomi terserah mau ekonomi Islam mau ekonomi apa kita terima”- Bapak Isnandar (Informan, Pindiv SDM)

Namun BPD NTB sudah melakukan kerjasama dengan Sekolah Tinggi Ekonomi Islam (STEI) Tazkia sebagai penghasil sdm dalam bidang perbankan syariah seperti pernyataan Bapak Isnandar berikut ini

“Kita memang ada kerjasama dengan tazkiya ya untuk yang khusus syariah dan kita rekrut mereka juga itu khusus syariah itu melalui tazkiya...”- Bapak Isnandar (Informan, Pindiv SDM)

4.3.2 Jejaring (Networking) Rencana Komprehensif Konversi

Dalam Proses konversi BPD NTB melakukan kerja sama dengan beberapa pihak, terdapat 6 konsultan yang diajak bekerjasama dalam proses konversi ini, berikut pernyataan para informan

“Kaamiii sudah siapkan secara komprehensif, kami berkonsultasi dengan ahlinya ya ? banyak kolega di Jakarta yang ahli dalam bank umum syariah. Jadi pertama kita tau bagaimana push bank syariah, kondisi kita saat ini seperti ini, jadi kita persiapkan step by step, langkah demi langkah, untuk mencapai bus tadi. Yang pertama kami melakukan survey yaitu dengan ahlinya, PT. Markplus Indonesia, itu melakukan survey terhadap potensi, kemungkinan, dan preferensi nasabah, preferensi dari karyawan dari otoritas, stakeholder lainnya, itu semuanya udah kita lakukan survey sehingga kekuatan kelemahan kita ketahui, untu kita semua persiapkan untuk mencycusun langkah – langkah untuk mencapai BUS. Kemudian kami mengundang ahlinya yang konsultan pendamping, jadi tim kami ini.. eh berikutnya kami membentuk namanya TPM (Tim Proyek Menejemen) kalo secara internal sana dengan PMO (Project Managemet Office) ini sebagai owner proyek, ya ? ini terdiri dari direksi, pindiv, semua jajaran pimpinan menajdi ketua wakil ketua kemudian ada juga dari dewan komisarin, jadi dia itu nanti memberikan pengawasan dan penasehatan, kemudian kami juga membentuk namanya steering comitee, jadi ini dari pimpinan daerah, kemudain dari sekda provinsi, kemudian dari kepala – kepala biro yang terkait di pemprov, kemudain juga dari tim bank ntb. Kemudian kami undang ahlinya konsultan pendamping kaitannya dengan persiapan, perencanaan, kemuian teknis di akuntansi, teknis di teknologi informasi, itu kita tetapkan namanya konsultan PT. batasa Tazkiya kemudian juga kaitannya dengan pengembangan bisnis product services kami undang IDB, Islamic Development Bank, disini punya anak perusahaan namanya ICD. Eee.. kemudian IT kami dengan PT. Kolega, kemudian LPPI, Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesiaaaa.. jadi ini untuk mentraining, mempersiapkan sdm dan sekaligus juga menyusun corporate plan. Kemudian juga dengan tata kelola SDM kami undang ahlinya Dunamis Human Capial, Jakarta, ini menyusun blue print dan mengvalidasi visi misi dan nilai – nilai perusahaan.... – Bapak Komari Subakir (Informan, Direktur Utama)

Nah ada juga dalam rangka persiapan SDM-nya agar dia berkompeten nanti untuk apa namanya ? menjalani konversi ini ya kita training mereka kita training bekerja sama dengan ISDEF-LPPI yang memang sudah dia lembaga atau provider yang memang handal dalam bidang ini, traininf khususnya di sektor perbankan gitu, memang ya pengajarnya juga dari praktisi yang masih aktiv di perbankan lain nahitu kita mungkin materi-materinyaa yang dibawa juga aktiv nah kita itu saya kan mengisi training kita dengan kebutuhan kita gitu jadi kita sebut itu customer’s training gitu sesuai kebutuhan kita memang ada 16 modul... kemarin materinya kita sudah laksanakan. Terus yang untuk pengembangan SDM-nya sendiri nahitu kita kerjasama dengan eee...dunamis gitu, dengan dunamis nahitu memang ada empat jenis pekerjaan yang dilakukan oleh dunamis itu, yang pertama itu yang terkait dengan apa namanya ? kita revalidasi visi misi nah karena memang visi misi konvensional sama bank syariah kan beda nah terus kita buat e....blueprintnya itu roadmapnya yakita mapping pegawai dalam arti manpower planning, kira-kira kebutuhan SDM nanti setelah kita konversi akan menjadi bagaimana ? nah itu yang kita laksanakan dengan eee.. dunamis, terus itu dunamis juga bantu kita untuk sistem aplikasi QPI, itu untuk menilai performance kerja pegawainya seperti

apa gitu jadi itu kita pakek QPI, nah setelah itu dibidang IT kita kerjasama juga dengan kolega” – Bapak Nandar

BPD NTB melakukan kerjasama dengan konsultan – konsultan diatas karena dirasa proses konversi ke sistem syariah ini tidak akan bisa berjalan sendiri (bankntb.co.id). Adapun konsultan – konsultan yang bekerja sama dengan BPD merupakan konsultan yang ahli di bidangnya. BATASA TAZKIA merupakan pionir konsultan dan pelatihan keuangan syariah dengan pengalaman lebih dari 10 tahun pada perbankan, pasar modal, asuransi, dan, keuangan syariah (tazkiaconsulting.com). Markplus merupakan lembaga konsultan marketing yang sudah memiliki nama di Asia Tenggara, Markplus memiliki dua divisi bisnis yang fokus pada riset marketing dan sosial untuk mengetahui sudut pandang konsumen terhadap suatu perusahaan dan pelatihan SDM (markplusinc.com). Dunamis *Human Capital* adalah perusahaan konsultan yang berspesialisasi pada peningkatan SDM yang mencoba meningkatkan performa organisasi lewat manajemen SDM (dunamis.co.id). ICD atau *Islamic Corporation for the Development of the Private Sector* merupakan bagian dari IDB (*Islamic Development Bank*) yang bergerak pada pengembangan institusi keuangan multilateral (icd-ps.org). Collega Inti Pratama (CIP) perusahaan teknologi informasi yang telah bergerak lebih dari 15 tahun dalam pengembangan teknologi perbankan (college.id). Dan LPPI (Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia) yang dalam hal ini adalah keuangan syariah (ICDIF) yang memberikan program pendidikan dan pelatihan keuangan syariah.

Gambar 4. 7 Rapat Kordinasi BPD NTB Dengan Konsultan



Sumber: radarlombok.co.id

Sebagai otoritas OJK juga melakukan pendampingan dalam proses konversi, berikut pernyataan dari Bapak Isnandar

“ Iyadong, iya kan kita harus sesuatu usaha itu harus ada ijin-ijinnya, nahitu berarti kalo kita memang harus ke otoritas, otoritas kita kan OJK, OJK pun OJK pusat, lyaaa, saking pentingnya memiliki izin itu, kemarin beberapa kali OJK pusat datang kemari, ke bank NTB, khusus itu memberikan asistensi dalam arti berarti memberikan yaa.. semacam inilah gambaran atau semacam rekomendasi, hal – hal untuk disiapkan :ni- ini langkahnya begini, dan mereka memastikan apakah sudah s:esuai tahapan sebenarnya sesuai dengan aturan gitu, itusih”- Bapak Isnandar (Informan, Pindiv SDM)

4.3.3 Sosialisasi Konversi Untuk Keamanan Nasabah

Salah satu permasalahan dari perbankan syariah di Indonesia adalah mengenai pemahaman masyarakat di Indonesia terhadap bank syariah, masih banyak orang – orang yang awam akan perbedaan dari bank syariah dengan bank konvensional, berdasarkan data hasil Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan yang dilakukan pada tahun 2016 menunjukkan bahwa presentasi inklusi keuangan syariah baru menyentuh angka 8,11 %, maka tidak menjadi aneh jika *market share*

bank syariah yang ditargetkan mencapai angka 5% pada tahun 2008 ternyata baru tercapai pada tahun 2016, delapan tahun dari tahun yang ditargetkan.

Menurut Aam (2016) permasalahan dari perbankan syariah dalam aspek pasar, pertama, terletak pada adanya persaingan antar bank syariah maupun dengan lembaga keuangan lainnya. Kedua, kurangnya kepercayaan masyarakat akan bank syariah atau *return* yang ditawarkan oleh bank syariah tidak setinggi bank konvensional. Ketiga, kurangnya pemahaman masyarakat terhadap bank syariah, baik dari sisi pelayanan maupun pengetahuan akan akad yang relatif lebih “rumit”.

Salah satu upaya yang dilakukan oleh BPD NTB untuk menanggulangi masalah – masalah diatas adalah dengan melakukan sosialisasi perihal konversi ke syariah ini dengan nasabah dan stakeholder dari BPD NTB. Berikut pernyataan perihal sosialisasi ini

“Ya sudah, dari sinyal – sinyal kita sudah untuk sekian kali kita sounding, kita suarakan pada wartawan pada pns gak masalah” – Bapak Taufiq Gozi (Informan, Pindiv UUS)

”Kemudian kita juga siapkan suatu program yang setelah kita siapkan semuanya perangkat internal teknis yang ada di bank siap, kita konsultasikan ke seluruh nasabah dan pihak terkait yang akan kita laksanakan hari rebo depan, semua orang akan sibuk”- Bapak Komari Subakir (Informan, Direktur Utama)

“Iya ya ya.. kita tanggal Sembilan dalam rangka itu eh tanggal 15 dan seterusnya nanti bergulir” – Bapak Komari Subakir (Informan, Direktur Utama)

Salah satu agenda sosialisasi ini dilakukan pada 15 November 2017 lalu di Islamic Center Mataram, dalam sosialisasi ini Gubernur NTB, TGH. Muhammad Zainul Majd, menyampaikan beberapa hal terkait konversi ini terutama mengenai searahnya kondisi religiusitas masyarakat NTB dengan keputusan konversi ini, serta bank syariah merupakan instrument yang cocok untuk mencegah kesenjangan ekonomi (<http://diskominfotik.ntbprov.go.id>).

Gambar 4. 8 Sosialisasi Konversi BPD NTB



Sumber : Republika

Cara lain yang digunakan untuk meyakinkan kepada nasabah bahwa proses konversi ini tidak akan menyebabkan kerugian atau mengurangi keuntungan bagi nasabah adalah dengan cara meng-equivalenkan bunga yang sebelumnya dijanjikan dengan rasio nisbah bagi hasil yang diterima. Berikut pernyataan Bapak Taufiq Gozi

“...persiapan nah yang menjadi beratnya juga adalah bagaimana kita bisa meyakinkan nasabah bukan begitu ? bahwa konversi ini tidak melihat agama tidak melihat latar belakang agama tapi lebih kepada hanya akad transaksinya, nah disini nasabahlah gaboleh diuntung..... dirugikan, kalo dia dulu ngangsur seratus ya begitu sudah konversi juga seratus, kalo dulu misalnya dapat persen bunga misalnya penempatan dia tarolah deposito misalnya 6% ya setelah jadi syariah yajuga equival... harus equal dengan 6%, nahitu sudah ada penggg.. daftar produknya, yaitu yang harus kita sosialisasikan pada pegawai maupun pada nasabah bahwa proses konversi ini tidak merubah semuanya menjadi bank Islam semua taunya ini masalahnya harus Islam, karena bank Islam itu dia rahmatan lil alamin aja bersifat universal siapapun boleh, sama juga di negara non muslim juga kan banyak bank syariahnya ya, masuk di Indonesia banyak pegawai-pegawainya yang non muslim ya sudah umum itu, jadi gak masalah, kalupun itu ada eeee.. semacam hambatan –

hambatan itu kita harus melihat eee.. meminimalisir memitigasi resiko-resiko itu ya, dan sudah dari awal kita sudah ingatkan kita sudah kasih tau di Koran atau di secara langsung atau di pertemuan – pertemuan bahwa bank ntb nanti akan melakukan konversi dari konven menjadi syariah, segala fasilitas yang ada tidak akan merugikan nasabah itu indicator kuncinya. Jadi, Bank – bank syariah tidak hanya bagi orang- orang Islam tapi semua-muanya, karena ini adalah transaksinya aja berdasarkan akad Islam/syariah, tapi siapapun boleh. Itu” – Bapak Taufiq Gozi (Informan, Pindiv UUS)

Bagi Bapak Taufiq Gozi sendiri mengenai penyamaan rate bagi hasil dan bunga ini merupakan hal yang penting, karena menurutnya hal ini adalah hal yang akan menjadi titik berat bagi nasabah untuk menyetujui proses konversi ini. Melakukan perubahan instrument dari bunga menjadi bagi hasil dengan rate yang sama secara syariah juga diperbolehkan, berikut pernyataan dari Rifaldi Majid yang merupakan konsultan ekonomi Islam

“Sebenarnya ndak masalah. Nisbah bagi hasil ini kan kesepakatan kedua belah pihak ya, jadi keridhoan si Bank dan Nasabah. Misal, contoh nisbah 40:60, atau 55:45, atau 50:50, nah itu kesepakatan kedua belah pihak. Bisa saja yg diterima oleh si Nasabah itu SAMA/EKUIVALEN dg Bunga x persen.” – Rifaldi Majid (Informan, Konsultan Syariah)

Dari pernyataan diatas dapat dilihat bahwa penitikberatannya ada pada keridhoan antara nasabah dan bank, jika kedua belah pihak akan presentase bagi hasil yang disepakati maka bisa saja untuk rate dari bagi hasil dan bunga, yang sebelumnya digunakan, ekuivalen.

“....kita suarakan pada wartawan pada pns gak masalah, karena eeee..mereka itu tadi eee... yang penting jumlah angsurannya untuk kalo dia dapet kredit/pembiayaan itu tidak akan menambah, relative samalah. Kedua kalo dia naro tabungan deposito itu ya dia punya nisbah ato dia dapet bagi hasil atau ratenya di bank umum itu juga sama...” – Bapak Taufiq Gozi (Informan, Pindiv UUS)

BAB V PENUTUP

5.1 Simpulan

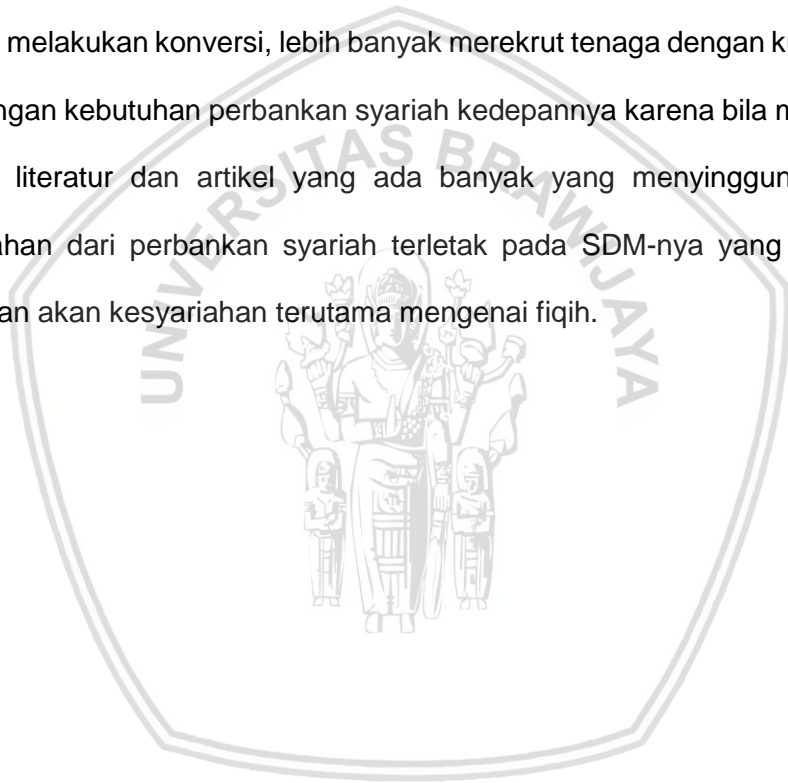
Berdasarkan Rumusan masalah dan analisis terhadap data yang telah dilakukan dapat ditarik beberapa kesimpulan dalam penelitian ini. Pertama motivasi BPD NTB melakukan proses konversi bank dapat dibagi menjadi faktor internal dan faktor eksternal, yang menjadi faktor internal adalah hasil RUPS BPD NTB dan dipelopori oleh pemegang saham utama Gubernur Provinsi NTB, Muhammad Zainul Majdi, yang merupakan seorang *transformational leader* dan *change agent* di Provinsi NTB. Selanjutnya adalah karena gelar halal tourism yang didapatkan Provinsi NTB sehingga pemegang saham ingin memiliki industri halal, yaitu BPD NTB. Faktor eksternalnya adalah UU 21 Tahun 2008 mengenai perbankan syariah yang mewajibkan Bank dengan unit usaha syariah (UUS)-nya harus bertransformasi menjadi Bank Umum Syariah (BUS) 15 tahun dari peraturan ini dibuat (Tahun 2023), jalan yang dapat dilakukan adalah dengan *spin off* atau konversi, BPD NTB memilih memilih jalur konversi karena tidak dituntut dengan persyaratan modal yang ada pada jalur *spin off*.

Strategi yang telah dilakukan oleh BPD NTB dalam menjalankan proses konversi adalah menyiapkan SDM dengan menyiapkan *readiness* dari pegawai salah satunya meyakinkan pegawai bahwa perbedaan keyakinan beragama tidak akan menjadi masalah dalam proses konversi ini, selanjutnya dilakukan pelatihan untuk seluruh stakeholder BPD NTB. Untuk mengatasi adanya gap SDM telah dilakukan rekrutmen tenaga ahli. BPD NTB juga telah bekerjasama dengan enam konsultan yang ahli di bidangnya. Untuk menjaga nasabah yang sebelumnya memakai sistem

konvensional, BPD NTB melakukan sosialisasi serta menjamin bahwa nantinya rasio bagi hasil akan ekuivalen dengan rate bunga yang dulu telah ditentukan.

5.2 Saran

Dari temuan yang didapat dan kesimpulan, saran dapat diberikan kepada pihak – pihak terkait. Kepada BPD NTB diharapkan mendokumentasikan proses konversi dengan baik, karena jika mengacu pada UU 21 Tahun 2008 akan banyak bank yang melakukan konversi, lebih banyak merekrut tenaga dengan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perbankan syariah kedepannya karena bila mengacu pada literatur – literatur dan artikel yang ada banyak yang menyinggung salah satu permasalahan dari perbankan syariah terletak pada SDM-nya yang minim dalam pemahaman akan kesyariahan terutama mengenai fiqih.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahad. 2017. Jadi Destinasi Wisata Halal Dunia NTB Terus Berbenah. <http://ahad.co.id/2017/06/09/jadi-destinasi-wisata-halal-dunia-ntb-terus-berbenah/>. Diakses Pada 20 Februari 2018
- Alfriska. Malinda dan Haryanti, Sri. 2011. *Regional Development Banks Performance in Indonesia. The First International Credit Union Conference on Sosial Micro_nance and Community Development*, BKCU Kalimantan - Gunadarma University 2011
- Agriyanto Ratno. 2015. *Redefining Objective of Isamic Banking; Stakeholders Prespective In Indonesia*. *Economica Jurnal Pemikiran dan Penelitian Ekonomi Islam* Volume VI/ Edisi 2/Oktober 2015
- Antonio, Muhammad Syafii. 2009. *Asma'ul Husna For Success in Business & Life*, Jakarta: Tazkia Publising
- Antonio, Muhammad Syafii. 2001. *Bank Syariah dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Gema
- Anwar, Muh. Samsul. 2012. *Dinamika Politik Islam Sasak : Tuan Guru Dan Politik Pasca Orde baru*. Skripsi. Tidak Diterbitkan.
- Anggraini, Jum. 2011. Kedudukan *Qanun* dalam Sistem Pemerintahan Daerah dan Mekanisme Pengawasannya. *JURNAL HUKUM* NO. 3 VOL. 18 JULI 2011: 320 - 335
- Asyraf Wajdi Dusuki. 2008. *Understanding the objectives of Islamic banking: a survey of stakeholders' perspectives*, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 1 Issue: 2, pp.132-148
- Azwar, Saifudin. 1986. *Validitas dan Reliabilitas*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bank NTB. 2018. Annual Report Bank NTB 2017. <https://bankntb.co.id/publikasi-laporan/publikasi-tahunan/>. Diakses pada 6 Mei 2018
- Bank NTB. 2017. Konversi Ke Syariah Bank NTB Gandeng Konsultan Berpengalaman. <http://bankntb.co.id/2017/04/06/konversi-ke-syariah-bank-ntb-gandeng-konsultanberpengalaman/>. Diakses pada 7 September 2017
- Bank NTB. 2017. Publikasi Laporan Triwulan II 2017. <https://bankntb.co.id/publikasi-laporan/publikasi-triwulan>. Diakses Pada 28 Februari 2018
- Bankingtech. 2015. *The Rise Of Halal Hubs Represents an Islamic Finance Opportunity*. <https://www.bankingtech.com/2015/09/the-rise-of-halal-hubs-represents-an-Islamic-finance-opportunity/> . Diakses Pada 20 Maret 2018
- Basah, Mohamad Yazis Ali, dan Yusuf, Md Mazlynda. 2013. *Islamic Bank and Corporate Sosial Responsibility (CSR)*. *EJBM-Special Issue: Islamic Management and Business* www.iiste.org ISSN 2222-1719 (Paper) ISSN 2222-2863 (Online) Vol.5 No.11 2013.

- Battour, Mohamed and Ismail, Moh Nazaril. 2015. *Halal Tourism: Concepts practices, challenges and Future. Tourism Management Perspectives* 19 (2016) 150–154.
- Chapra, Umar Muhammad. 1979. *Objectives of the Islamic Economic Order. The Islamic Foundation*
- Colin, Eden and Ackerman, Fran. 2011. Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning* 44 (2011) 179e196
- Dacin, M. Tina, et.al . 2002. *Institutional Theory And Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. Academy of Management Journal* 2002, Vol. 45, No. 1, 45-57.
- Dinas Komunikasi Informasi dan TIK Provinsi NTB. 2017. TGB Konversi Bank NTB Sejalan Dengan Religiusitas NTB. <http://diskominfotik.ntbprov.go.id/content/tgb-konversi-bank-ntb-ke-syariah-sejalan-dengan-religiusitas-ntb>. Diakses Pada 22 Maret 2018
- Donald R.Cooper & Pamela S.Schindler, 2006, “*Bussines Research Methods*”, 9th edition. McGraw-Hill International Edition.
- Friedman, Milton. 1970. *The Sosial Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine*.
- Frynas, Jedrej George, dan Sian Stephens. 2015. *Political Corporate Sosial Responsibility: Reviewing Theories and Setting New Agendas*. International Journal of Management Reviews*, Vol. 17, 483–509 (2015)
- Hanif, Muhammad. 2011. *Differences and Similarities in Islamic and Conventional Banking. International Journal of Business and Sosial Science* Vol. 2 No. 2; February 2011
- Harahap, Sri Rezeki. 2016. Pengaruh Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Peningkatan Kinerja Dan Mutu Pelayanan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Medan. *Analytica Islamica*, Vol. 5, No. 1, 2016: 149-168
- Haribowo, Ismawati. 2017. *The Indonesian Islamic Bank's Spin-off: A Study In Regional Development Banks*. Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah (Journal of Islamic Economics) Volume 9 (1), January 2017.
- Hatch, Mary Jo dan Schultz, Majken. 1997. *Relations Between Organizational Culture, Identity, And Image*. 1997. *European Journal of Marketing* Vol.31 No. 5/6, pp 356 – 365
- HGB, Bakhita. 2017. *Impact of Islamic Modes of Finance on Economic Growth through Financial Stability*. *J Bus Fin Aff* 2017, 6:1
- Hurayra, Mohammad Abu. 2015. *Achievement of Maqasid-al-Shari`ah in Islamic Banking: An Evaluation of Islami Bank Bangladesh Limited. Global Journal of*

Computer Science and Technology: A Hardware & Computation Volume 15
Issue 1 Version 1.0

- Idriyanssyah Purba, Asra. 2017. Pengaruh Perubahan Bank Umum Syariah Terhadap Minat Menabung di Bank Aceh Syariah Pada Masyarakat Kabupaten Aceh Tenggara HUMAN FALAH: Volume 4. No. 1 Januari – Juni 2017
- Indonesia Tourism Development Corporation. 2017. KEK Mandalika Ujung Tombak Perekonomian Nusa Tenggara Barat. <https://www.itdc.co.id/corporate/news/kek-mandalika-ujung-tombak-perekonomian-nusa-tenggara-barat/>. Diakses Pada 10 April 2018
- Insani Ascarya. 2006. Akad & Produk Bank Syariah. Jakarta: Rajawali Pres
- Islamic Corporation for the Development of the Private Sector. About ICD. <https://www.icd-ps.org/en/about>. Diakses Pada 10 April 2018
- Khan, Bilal et.al. 2010. *Human resource management: an Islamic perspective*. Asia-Pacific Journal of Business Administration Vol. 2 No. 1, 2010 pp. 17-34
- Laldin, Akram Mohamad, dan Furqani, Hafas. 2013. *The Foundations of Islamic Finance and The Maqasid al-Shari'ah Requirements*. Journal of Islamic Finance, Vol. 2 No. 1 (2013) 031-037 IIUM Institute of Islamic Banking and Finance ISSN 2289-2117 (O) / 2289-2109 (P)
- Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia. Profil LPPI. <https://www.lppi.or.id/pages/about/>. Diakses Pada 10 April 2018
- Markplus. Profil Markplus.inc. <http://www.markplusinc.com/about-markplus-inc/>. Diakses Pada 10 April 2018
- Mohammad, Mustafa Omar dan Shanwan, Syahidawati. 2013. *The Objective of Islamic Economic and Islamic Banking in Light of Maqasid Al-Shariah: A Critical Review*. Middle- East Journal of Scientific Research 13 (Research in Contemporary Islamic Finance and Wealth Management):75-84, 2013; ISSN 1990-9233
- Mshenga, Patience M. et.al. 2010. *The Contribution of Tourism to Micro and Small Enterprise Growth*. Tourism Economics, 2010, 16 (4), 953-964
- Mutahar, Amena Y. et. al. 2015. *Relationship of Transformational Leadership, Organizational Learning and Organizational Performance*. 2nd Afap International Conference On Entrepreneurship And Business Management (AICEBM 2015), 10-11 January 2015, Universiti Teknologi Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Mutiara Dwi Sari, Zakaria Bahari, Zahri Hamat. History of Islamic Bank in Indonesia: Issues Behind Its Establishment. International Journal of Finance and Banking Research. Vol. 2, No. 5, 2016, pp. 178-184. doi: 10.11648/j.ijfbr.20160205.13
- Muhammad. 2003. Kualifikasi Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah. Al-Mawarid Edisi X Tahun 2003

- Muhamad Abduh, Mohd Azmi Omar. 2012. *Islamic banking and economic growth: the Indonesian experience*", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 5 Issue: 1, pp.35-47, <https://doi.org/10.1108/17538391211216811>.
- Nasuha, Amalia. 2012. Dampak Kebijakan Spin-off Terhadap Kinerja Bank Syariah. *Al-Iqtishad*: Vol. IV, No. 2, Juli 2012
- Noor, Juliansyah. 2011. *The Lack of Human Resources At Islamic Financial Institutions In Indonesia: Case Study Sharia Bank in Indonesia*. Jurnal Aksioma Ad- Diniyah
- Warren R. Nielsen John L. Saccoman Nick Nykodym. 1995. Individual influence in organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16 Iss 1 pp. 35 - 39
- Novita Anwar, Arfianti. 2016. *Analysis of Indonesian Islamic and Conventional Banking Before and After 2008*. *International Journal of Economics and a Arie Finance*; Vol. 8, No. 11; 2016
- Oktara, Arie. 2015. Politik Tuan Guru di Nusa Tenggara Barat. Government: Jurnal Ilmu Pemerintahan Volume 8, Nomor 2, Juli 2015 (73-82)
- Oliver, Carolyn. 2011. *The Relationship Between Symbolic Interactionism and Interpretive Description*. *Qualitative Health Research* 22(3) 409–415
- OJK. 2016. Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 16 /POJK.03/2014 Tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah
- Peraturan Otoritas Jsa Keuangan Nomor 21/POJK 03? 2014 Tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum Syariah
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 64 /POJK 03/ 2016 Tentang Perubahan Kegiatan Usaha Bank Konvensional Menjadi Bank Syariah
- Permana, Yudhistira Hendra, dan Andjani, Ike Yuli. 2014. *Financial efficiency performance of regional development bank (RDB) to support regional economy in Indonesia*. *International Journal of Economic Sciences* Vol. III / No. 4 / 2014
- Purba, Asra Idrianssyah. 2017. Pengaruh Perubahan Bank Umum Syariah Terhadap Minat Menabung di Bak Aceh Syariah Pada Masyarakat Kabupaten Aceh Tenggara. *Human Falah*: Volume 4. No. 1 Januari – Juni 2017
- Purbasari, Ratih dan Novel, Nurillah Jamil Achmawati. 2016. *Analysis of Islamic Organizational Culture in Forstering Organizational Innovation on Rabbani Holding, Bandung*. *Jurnal Adbispreneur* Vol. 1, No.1, April 2016 Hal 27-37

- Republika. 2017. Bank NTB Sosialisasi Konversi ke Syariah. <http://republika.co.id/berita/ekonomi/syariah-ekonomi/17/11/15/ozg4tt-bank-ntb-sosialisasi-konversi-ke-syariah>. Diakses Pada 7 April 2018
- Rianto Al Arif, M. Nur. 2015. The Effect Of Spin-Off Policy On Financing Growth In Indonesian Islamic Banking Industry. *Al-Ulum* Volume 15 Number 1 June 2015 Page 173- 184
- Rusydiana Aam Slamet. 2016. Analisis Masalah Pengembangan Perbankan Syariah Di Indonesia: Aplikasi Metode *Analytic Network Process*. *Jurnal Bisnis dan Manajemen* Volume 6(2), Halaman 237 - 246
- Sarwono Jonathan. 2006. Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif. Graha Ilmu
- Suara NTB. 2017. Sentra UMKM di KEK Mandalika akan Dibebani Sewa Rp. 5 ribu sehari. <http://www.suarantb.com/news/2017/12/15/250133/Sentra.UKM.di.KEK.Mandalika.akan.Dibebani.Sewa.Rp.5.Ribu.Sehari>. Diakses Pada 5 April 2018
- Sugiyono. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Soleh Irfan. 2016. *The Impact of Maqashid Syariah And Core Competency On Performance of Islamic Bank. International Journal of Economics Commerce and Management Vol. IV, Issue 10, October 2016*
- Suryana. 2010. Metodologi Penelitian. Universitas Pelita Harapan
- Tazkia. Profil Tazkia. <https://tazkiaconsulting.com/about-us>. Diakses Pada 10 April 2018
- Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah
- Umam Khotibul. 2010. Peingkatan Ketaatan Syariah Melalui Pemisahan (Spin – Off) Unit Usaha Syariah Bank Umum Konvensional. *Mimbar hukum* Volume 22, Nomor 3, Oktober 2010, Halaman 607 – 624
- Yusuf, Muhammad Yasir, dan Bahari, Zakari bin. 2011. Islamic Corporate Sosial Responsibility in Islamic Banking; Towards Poverty Alleviation. 8th International Conference on Islamic Economics and Finance
- Zeng, Zhihua Douglas. 2012. *China's Special Economic Zoner and Industrial Clusters: Success and Challenges. Lincoln Institute of Land Policiy Working Paper*
- Zurina Et. Al. 2016. *Obstacles and Motivation behind Conversion of Conventional Banks to Islamic Banks: An Overview. International Review of Management and Business Research Vol. 5 Issue*



LAMPIRAN – LAMPIRAN PENELITIAN



SURAT KETERANGAN

Nomor : SB.01.10/60/0171 /2018


PT. Bank NTB yang berkedudukan di Jl. Pejangik No. 30 Mataram - NTB, dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Abiyyu Hanif Putranto
NIM : 145020500111015
Jurusan : Ilmu Ekonomi
Universitas : Universitas Brawijaya

Telah melaksanakan penelitian/riset dan magang di PT. Bank NTB dengan Judul Skripsi "Motivasi dan Strategi Konversi ke Syariah Bank Pembangunan Daerah (Studi Kasus BPD NTB)".

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Mataram, 23 April 2018
PT. BANK NTB


H. NURUL HADI
Ketua
L. ISNANDAR PADEMAN
Sekretaris

WAWANCARA

Informan : Purwanto / Pemimpin Divisi Perencanaan (REN)

Interviewer : Abiyyu Hanif Putranto

Hari/Tanggal : Kamis, 26 Oktober 2017

Tempat : Kantor Bank NTB Pusat, Jl. Pejanggik 30, Mataram

Abiyyu : Sudah pak

Pak Pur : Kamu bayar berapa sama saya ?

Abiyyu : eheheheh... ba yar dengan doa pak... untuk kembali ke Malang

Abiyyu : Iya jadi ini kan pak eeeee... kalo yang mengusungkan untuk adanya konversi ini tu....

Pak Pur : Pemegang saham

Abiyyu : : pe.pemegang saham

Pak Pur : hemm.... itu jadi, itu dasarnya jadi undang – undang PT, undang – undang PT...., undang – undang PT nomor terakhir itu nomor berapa ? nomor dua puluh ya ? tahun 2000... dua ribu berapa ? empat kalo gasalah ? kalo gak 2004 2006. Di dalam undang – undang PT ini.... Ya keputusan tertinggi itu adalah RUPS

Abiyyu : Heem

Pak Pur : Gitu, jadi, keputusan konversi itu didasarkan pada Rapat Umum Pemegang Saham

Abiyyu : Heemm

Pak Pur : Gituu, rapat umum pemegang saham, gitu nah apa yang menjadi keputusan didapat rapat umum pemegang saham ya itu harus dilaksanakan, ya wong itu yang punya bank

Abiyyu : Iyahh

Pak Pur : 'kay itu satu. Apalagi mau tau ?

Abiyyu : Kalo pemegang sahamnya itu yang mayoritas siapa pak ? diiii...

Pak Pur : Pemprov, he ehheh, mayoritas itu pemprov, pemprov itu kurang lebih 48%

- Abiyyu : Heemm
- Pak Pur : He emmm iya kurang lebih segitu, apalagi ?
- Abiyyu : Itu eee untuk akhirnya pengen konversi itu dari tahun berapa pak ?
- Pak Pur : Apanya ?
- Abiyyu : Akhirnya ingin konversi...
- Pak Pur : Ehhh Selambat – lambatnya Agustus
- Abiyyu : Oalah jadinya agustus
- Pak Pur : Selambat – lambatnya agustus 2018...
- Abiyyu : Heummm
- Pak Pur : Dah....
- Abiyyu : Hehehehhe
- Pak Pur : Apalagi ?
- Abiyyu : Kalo untuk tahun startnya pak ?
- Pak Pur : Yaaa kita sudah start dari 2016 akhir
- Abiyyu : Ohiya pak 2016 akhir
- Pak Pur : Yaaa...mulai...ini jadi ini RUPS-nya itu 31 Oktober 2016 nih startnya, RUPS-nya, RUPS ininya hemmm, yang diputus tanggal tiga puluh.. diputus ini 31 Agustus selambat-lambatnya
- Abiyyu : Heeem
- Pak Pur : terus
- Abiyyu : Terus kenapa kalo misalnya kenapa kok akhirnya konversi pak ? kan sebenarnya kalo diliat – liat memang dari OJK sendiri kan kayak inklusi keuangan syariah tu masih rendah, pun di Kota Mataram ini walaupun memang mayoritas... di NTB walaupun muslim masih ada yang lain juga pak
- Pak Pur : Itu permasalahannya satu, bukan permasalahan ya, indika..alasan mengapa gitu ya ?
- Abiyyu : Iya alasan mengapa
- Pak Pur : Satu... karena NTB itu sudah mendapat predikat, award ya, sebagai daerah untuk destinasi, destinasi..
- Abiyyu : Halal...

- Pak Pur : Wisata halal, itu satu, nah kalo sudah menjadi destinasi wisata halal para pemegang saham ini dia itu ingin punya industry halal
- Abiyyu : Heem
- Pak Pur : Punya industry halal, nah pemda itu kalo punya industry kan gamungkin terbatas kan kemampuan pemda itu lah itu kan gak semuanya sama. Yang mungkin di Halal kan industrinya punya Pemda itu hanya BPD
- Abiyyu : Ouhhhh
- Pak Pur : BPD itu, dalam arti adalah Bank NTB ini satu-satunya assetnya dia, BPD, Bank NTB ini kan Industri keuangan, nah jadi industry keuangannya itu yang di konversi supaya mengarah..., dia memiliki Industri halal istilahnya halal disini bahwa kita menghindari riba, sebenarnya itu gituloh
- Abiyyu : Berarti memang startnya dari halal tourism itu pak ?
- Pak Pur : Iyaa.... Awal mulanya dari situ, semenjak ada ini, halal tourism itu, maka pemegang saham kalo gitu saya pengen punya industri halal, nah itu lah kira- kira
- Abiyyu : Tapi dengan adanya halal tourism itu kan mungkin, apakah nantinya berdampak besar pak ?
- Pak Pur : Gimana ?
- Abiyyu : Ke NTB-nya gitu, apakah nanti dapat investor atau apa dari negara – negara...
- Pak Pur : Kalo itu kan tergantung, tergantung dari pemerintah daerahnya, kalo mau bicara investor investor dia sebagai resource resourenya untuk apa pengembangan wisata, iyatoh ? ini tergantung dari pemerintah daerahnya
- Abiyyu : Hemmm
- Pak Pur : Kan bank sendirikan tidak bisa mengintervensi terhadap pengembangan anu toh,
- Abiyyu : Daerahnya ?
- Pak Pur : Pengembangan...mendatangkan investor kan bank gabisa, karena bank itu bagian dari pada pelaku wisata juga

- Abiyyu : Hemmm
- Pak Pur : Menyediakan layanan atau jasa itu gitu, apa jasanya misalkan eeee.. banknya nanti jadi bank devisa..... iyatohh... kemudian ada fasilitas money changer terus kemudian transaksi sudah meluas transaksi masuk pasar bisa, inikan mendukung dia, dia pelaku wisata bank itu sebenarnya
- Abiyyu : Iya, bukan yang ngatur ya pak ?
- Pak Pur : Iya, terus apalagi ? disitu empat kok disini lebih
- Abiyyu : Ahahaha, kan mengalir pak itu(pertanyaan) anak-anaknya pak
- Pak Pur : Terus apa
- Abiyyu : Terus kalo proses konversi itu gimana pak, maksudnya kalo yang saya pernah baca itu kan yang di OJK itu Cuma kayak beralih ke syariah
- Pak Pur : Sebenarnya ngeliatnya tuh gini konversi adalah suatu istilah didalam POJK itu namanya ada perubahan kegiatan usaha, sebenarnya istilahnya itu perubahan kegiatan usaha. Di dalam POJK ini sebenarnya yang ada, istilah konversi di dalam POJK gak ada
- Abiyyu : Nahiya
- Pak Pur : Iyatoh yang ada itu istilahnya ada kegiatan perubahan usaha bank, kalo dari konven mau ke syariah disebut konversi, hmmm okay kalo dari UUS kalo ke syariah ini maksudnya ke BUS ya ? kalo dari UUS mau ke BUS namanya migrasi okay ? jadi ini hanya suatu istilah aja
- Abiyyu : Oh migrasi pak
- Pak Pur : Migrasi itu istilah, kalo dari UUS ke BUS itu namanya migrasi, kalo konven dari konven ke BUS itu namanya koversi, okay ?
- Abiyyu : Iya
- Pak Pur : Disini konversi dan sebagainya ngeliat di katalog
- Abiyyu : Ohiya
- Pak Pur : Gamau jelasin yang gitu – gitu
- Abiyyu : Hehehe
- Pak Pur : Nggeh
- Abiyyu : Berarti kalau migrasi itu istilahnya sama dengan spin off pak ?

- Pak Pur : Bukan beda
- Abiyyu : Oh beda lagi ya
- Pak Pur : Kalo konversi ya bedanya konversi sama spin off, kalo konversi induknya hilang, induknya hilang.. nah induknya apa ? ya konvennya gitulah maksudnya ya
- Abiyyu : Bank NTB-nya
- Pak Pur : Heuuuu konvennya konven hilang kalo di spin off konven masih ada, konven ada BUS ada, dah gitu sudah ayok apalagi
- Abiyyu : Wkwkwkw lanjut, kalo misalnya permasalahan yang mungkin muncul selama proses konversi itu apa pak ?
- Pak Pur : Kalo proses konversi gakada permasalahan
- Abiyyu : Oalah iya pak ?
- Pak Pur : Tidak ada kita nggak ada, jadi permasalahannya itu saya bilang tidak ada bagaimana tidak ada ? kan gitu ya ? kenapa tidak ada ? yakuncinya ini di naungi secara government, kuncinya itu satu, kemudian persiapan itu harus komperhensif, kalo dilakukan secara government dan secara komperhensif baru muncul masalah, tapi kita sudah ada mitigasi, masalah ini sudah di mitigasi, udah di mitigasi tujuannya adalah.. mitigasinya gimana ? ya secara government dan secara komperhensif supaya masalah tidak ada dah oke ? gampang toh, udah habis udah ?
- Abiyyu : Belom pak
- Pak Pur : Empat itu ya bonusnya banyak
- Abiyyu : Ada anaknya pak nahitu pak... kok saya jadi.. oh iya kenapa pada akhirnya milih konversi daripada spin off
- Pak Pur : Ya itu kan alasan mendasar disini ada konven ada spin off euhh jadi ini alasannya gini kalo spin off syariah itu modalnya harus 500 Miliar, ya ? induk itu harus modalnya 2,5 T yatu dari mana 2,5 T ? bahw.. ini 2,5 adalah ini harus 20% dari induk, x induk, makanya ketemu 2,5 darimana yaitu ? $100/20 \times 500$ ini kan 5, 5×5 2,5 triliun nah ini harus disediakan iyatoh ? nah untuk menyediakan modal untuk menyediakan modal sebesar 2,5 T sementara disini yang ada aja 240

sekian 248 berarti kan kurang setengahnya iyatoh ? kemudian disini yang ada hanya sebesar 1.2 sekian kalo gasalah sekarang, 1,2 dikurang 2 berarti harus tambahan modal kurang lebih 1,5 T ini kemampuan daerah gakada, kemampuan pemilik ini tidak ada sehingga untuk menghindari ini, jadi tuh jadi kalo kita.. kemudian yang kedua dengan spin off berarti kan akan secara periodic ada tambahan modal toh, tidak ada anggaran yang bisa support untuk tambahan modal setiap tahun satu – satunya jalan adalah maka diambil keputusan bahwa daripada pelihara dua kemampuannya terbatas maka dilakukannya konversi, dah

Abiyyu : Jadi punya satu aja gitu ya pak ?

Pak Pur : Punya satu mikirnya satu syarat modalnya satu gitu yak

Abiyyu : Berarti kalo misalnya ada yang nanya kenapa kok nggak diilangin UUS-nya maka kembali lagi ke yang halal tourism itu lagi ya pak ? yang mau halal industry itu

Pak Pur : Maksudnya

Abiyyu : Yakan ada opsi nih karena ada dua apalagi ada tuntutan dari peraturan itu pak untuk harus UUS jadi BUS selama....

Pak Pur : Iya iya iya

Abiyyu : Di 2023 itu

Pak Pur : He euh

Abiyyu : Mereka sebenarnya ada opsi yaudah UUS-nya lepas aja udah gausah ada UUS lagi kita konven aja cmn berarti jawabannya kembali lagi pada halal...

Pak Pur : Oh kita konven aja gitu ?

Abiyyu : He euh

Pak Pur : UUS-nya dibuang ? iyaaaaa...

Abiyyu : Ehehehehhe

Pak Pur : Konsepnya udah berubah mas jadi kita bukan masuk pada peraturannya sekarang

Abiyyu : He eum

- Pak Pur : Dulu itu kita gak mi. dulu itu gakada aturan dan belum ada industry halal rencananya gakada gitu, jadi sebenarnya masalahnya bukan hanya sekedar aturannya saja tidak tapi sudah ada visi, visi dari pemegang saham kalo sudah visinya begitu ? jadi punya ingin industry halal itu kan visi itu
- Abiyyu : He eum
- Pak Pur : Karena ada perubahan visi
- Abiyyu : Dari sebelumnya ya pak ?
- Pak Pur : Iya karena ada perubahan visi, perubahan visi pemegang saham, tadinya dia sekedar pingin spin off ingin punya BUS begitu sama konven tapi kalo ada perubahan visi semenjak ada pencanangan NTB sebagai halal tourism itu untuk destinasi ya akhirnya ya seperti itu
- Abiyyu : Jadi kalo BUMD yang lain tuh gakada yang...konversi maksudnya jadi halal ini ini syariah gakada gitu ya ?
- Pak Pur : Gakada
- Abiyyu : Cuman bank-nya
- Pak Pur : Gakada yang satu provinsi yang halal tourism itu kan hanya NTB
- Abiyyu : Heem
- Pak Pur : Dunia loh
- Abiyyu : Iya pak
- Pak Pur : NTB, Indonesia ? NTB gitu? Di dunia ada empat gitu ada empat apa berapa
- Abiyyu : Oh ada empat yang punya halal tourism
- Pak Pur : Di dunia tapi, Indonesia itu NTB
- Abiyyu : Seperti itu pak
- Pak Pur : cari di internet itu halal tourism
- Abiyyu : Halal tourism, nanti saya searching – searching, udah pak seperti itu
- Pak Pur : Udah ya, yasudah terima kasih
- Abiyyu : Ehehehehe (13:34)

WAWANCARA

Informan : L. Isnandar Pademan / Pemimpin Divisi Sumber Daya Manusia (SDM)

Interviewer : Abiyyu Hanif Putranto

Hari/Tanggal : Rabu, 08 November 2017

Tempat : Kantor Bank NTB Pusat, Jl. Pejanggik 30, Mataram

Pak Nandar : Ehh liat dulu datanya apa ?

Abiyyu : Oh... nggak kok pak insyaallah nggak
Perkenalan dulu pak nama saya Abiyyu

Pak Nandar : Iya

Abiyyu : Dari Malang, dari Brawijaya Malang, ada beberapa hal yang mau saya tanyakan perihal e.. konversi bank ntb

Pak Nandar : Ya

Abiyyu : Kalo dari sisi SDM-nya.. pak, tapi mungkin saya agak nanya pertanyaan umum dulu pak

Pak Nandar : Boleh – boleh, silahkan

Abiyyu : Inikan pak, kalo menurut bapak sebenarnya konversi itu, konversi bank itu apa sih pak ?

Pak Nandar : Kalo konversi itu kan proses... apa namanya eee... pengalihan, pengalihan ee...bisnis yang tadinya di konvensional ke syariah gitu itusih yang saya tau

Abiyyu : He'eh

Pak Nandar : Din din telpon din...

Begitu.. konversi berarti ya dia memindahkan bidang usaha dari konvensional ke syariah

Abiyyu : Iya pak, terus kalo kan kalo yang saya tau kan bank daerah ya yang baru konversi itu kan bank aceh yang udah selesai terus bank NTB sekarang lagi proses pak, nahseb enarnya yang me....munculkan ide untuk konversi itu siapa pak ?

Pak Nandar : Itu memang ide dan keputusan dari RUPS, ya RUPS, pemegang saham lah yang punya ide untuk mengkonversi ke bank syariah itu, pesan RUPS tanggal 31 Oktober 20.... Ee...16 *tanda tangan*, yakanmenurut konsultannya yang telah melakukan survey... memang harus apa namanya itu ? bahwa memang kondisinya Bank NTB ini ya cukup tepat untuk melakukan konversi karena bisnisnya sedang maju nah dan sebagainya itu, sehingga diharapkan nanti setelah konversi dia itu bisa jadi bank ntb yang lebih baik gitu, bank yang lebih baik dari saat ini dan memang ada arahan pemegang saham jugaaa.. terkait dengan konversi ini yang pertama ya itu tadi diharapkan nanti.. apa namanya ? bank yang sudah baik ini bank ntb yang tadi nanti ketika di konversi dia akan tetap baik bahkan menjadi lebih baik itu. Terus kedua dari sisi SDI-nya sumber daya, SDM-nya gitu itu nanti diharapkan apa namanya ? e.. semua komponen atau jajaran Bank NTB yang ???? baik pegawai yang muslim maupun non muslim itu akan diberikan kesempatan yang sama untuk berkarir di bank ntb begitu, nah itu terus juga salah satu arahnya harus di dokumentasikan dengan baik gitu, proses – proses atau tahapan konversi ini dengan maksud siapa tau suatu saat ada bank lain yang ingin apa namanya ?

Abiyyu : Konversi..

Pak Nandar : Konversi bisalah mereverensi ke kita gitu, itu salah satu ya dari niat pemegang saham sebagai ladang ibadah begitu, nah itulah, kira-kira seperti itu ya

Abiyyu : Berarti kayak langkah – langkah proses konversi itu di dokumentasikan ya pak ?

Pak Nandar : Semua itu di dokumentasikan dan itu.. langkah – langkah itu di dilakukan secara komperhensif pembahasannya itu begitu jadi persiapannya sudah secara komperhensif dari semua sisi. Pertama ya kita gak tanggung – tanggung karena niat kita kan untuk menjadi bank yang lebih baik dari saat ini gitu, yah jadi itu

memang kita menggandeng enam konsultan kemarin itu untuk konversi ini, yang pertama itu markplus itu ya memang survey awal itu terkait dengan eee... apa namanya ee.. potensi – potensi, baik itu potensi daerahnya, nasabahnya gimana penerimaannya terhadap konversi ini nanti dan termasuk juga survey ke karyawan dan sebagainya lah itu

Abiyyu : Oh ke karyawan juga pak ya

Pak Nandar : Karyawan juga dan sebagainya juga

Nah ada juga dalam rangka persiapan SDM-nya agar dia berkompeten nanti untuk apa namanya ? menjalani konversi ini ya kita training mereka kita training bekerja sama dengan ISDEF-LPPI yang memang sudah dia lembaga atau provider yang memang handal dalam bidang ini, traininf khususnya di sektor perbankan gitu, memang ya pengajarnya juga dari praktisi yang masih aktif di perbankan lain nahitu kita mungkin materi-materinya yang dibawa juga aktif nah kita itu saya kan mengisi training kita dengan kebutuhan kita gitu jadi kita sebut itu customer's training gitu sesuai kebutuhan kita memang ada 16 modul... kemarin materinya kita sudah laksanakan. Terus yang untuk pengembangan SDM-nya sendiri nahitu kita kerjasama dengan eee...dunamis gitu, dengan dunamis nahitu memang ada empat jenis pekerjaan yang dilakukan oleh dunamis itu, yang pertama itu yang terkait dengan apa namanya ? kita revalidasi visi misi nah karena memang visi misi konvensional samabank syariah kan beda nahterus kita buat e....blueprintnya itu roadmapnya yakita mapping pegawai dalam arti manpower planning, kira-kira kebutuhan SDM nanti setelah kita konversi akan menjadi bagaimana ? nah itu yang kita laksanakan dengan eee.. dunamis, terus itu dunamis juga bantu kita untuk sistem aplikasi QPI, itu untuk menilai performance kerja pegawainya seperti apa gitu jadi itu kita pakek QPI, nah setelah itu dibidang IT kita kerjasama juga dengan kolega, Mbak Yul telpon tu ! kita kerjasama

dengan kolega, PT kolega, yang memang sudah selama ini kita sudah ada kerjasama gitu, nahitulah terkait dengan IT. Nah terus nanti ada paska konversi itu ada ICD, sebentar dulu yah ?

Abiyyu : Iyahh..

Pak Nandar : *pergi rapat sebentar*

Pak Nandar : Iyah gimana ?

Abiyu : Iya pak tadi sampe..

Pak Nandar : Gimana ?

Abiyyu : Paska konversi tadi

Pak Nandar : Eee... yaa... yang mana ini dulu ?

Abiyyu : Ehehehe

Pak Nandar : ehehe

Abiyyu : Tadi kan bapak cerita bekerja sama dengan...

Pak Nandar : Oh ya ya ya... dengan enam itu yaa nanti untuk pengembangannya kana da ICD..

Abiyyu : He eh

Pak Nandar : ICD itu anak perusahaan dari IDB, iya yang IDB International Bank Dunia itulah worldbank itu ya, nahitu ya dia nanti akann... untuk pengembangan kedepan setelah live ehh apa namanya konversi ini Bank NTB Syariah, barangkali itu sih

Abiyyu : Terus tadi kan bapak nyebut ISDEF.. apa ?

Pak Nandar : LLPI

Abiyyu : Ohitu LPPI

Pak Nandar : ISDEF LPPI

Abiyyu : Itu yang Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia itu ya ?

Pak Nandar : Iya, LPPI itu kan punya dua bidang usaha, dua unit lah yah satu memang khusus yang konvensional nahitu satu syariah, nah yang syariah itu ISDEF

Abiyyu : Oh ISDEF itu yang....

Pak Nandar : Nah syariah khusus yaa karena kita kan akan jadi syariah gitu, jad ya harus yang memang kompeten disana kita tunjuk itu

- Abiyyu : He em, terus ini pak apa ? kalo selama proses ini pak itu kira-kira tantangannya apa ya pak yang muncul yang menyulitkan Bank NTB ? kan yang saya pahami masih sedikit pak yang menjalankan konversi ini yang bank umum pun masih sedikit kira-kira ada gak sih pak kayak batu kerikil – batu kerikilnya ?
- Pak Nandar : Ya memang dalam proses konversi ini nantinya tu yang akan sangat berat tu waktu pengalihan asset, pada saat kita gathering ke para nasabah ya nasabah itu kana ada yang harus dokumen – dokumen yang harus di apa namanya ? ditandatangani nahh misalnya kita sudah syariah yang sekarang nasabah konvensional apakah dia akan tetap di kita nantinya bagaimana.. itukan perlu ada pernyataan nanti yang dibuat dan itu harus disampaikan kepada masyarakat lahitu mungkin tantangan yang dirasa.. ya kan belum tentu semua nasabah kita paham dan mau bersyariah itu karena mungkin pemikiran mereka kan gak akan dapet bunga gak akan dapet ini kan.. percuma gitu nahitu yang perlu dijelaskan kepada masyarakat. Itusih pengalihan – pengalihan proses itu yang akan jadi kendala nantinya perizinan juga kan, ijin – ijin itu yang harus semua siap dulu terutama SDM dan IT, lahitu siap dulu dan untuk meyakinkan otoritas bahwa itu memang sudah bisa berjalan, ya itu baru ikuti proses fit and proper test gitu, nahitu sih kendala- kendalanya yang nanti akan diselesaikan
- Abiyyu : Kalo perizinan itu maksudnya perizinan ke OJK gitu ?
- Pak Nandar : Iyadong, iya kan kita harus sesuatu usaha itu harus ada ijin-ijinnya, nahitu berarti kalo kita memang harus ke otoritas, otoritas kita kan OJK, OJK pun OJK pusat
- Abiyyu : Oh OJK pusat pak ?
- Pak Nandar : Iyaaa, saking pentingnya memiliki izin itu, kemarin beberapa kali OJK pusat datang kemari, ke bank NTB, khusus itu memberikan asistensi dalam arti berarti memberikan yaa.. semacam inilah gambaran atau semacam rekomendasi, hal – hal untuk disiapkan

:ni- ini langkahnya begini, dan mereka memastikan apakah sudah sesuai tahapan sebenarnya sesuai dengan aturan gitu, itusih

Abiyyu : Kalo dari OJK-nya pak ? mendukung – mendukung aja ?

Pak Nandar : Saya kira kan namanya otoritas bagaimanapun dia mendukung asal dilakukan secara komprehensif itu harus dianalisis dulu benar tidak gitu, kalo disana justru lebih ketat anunya.. mereka itu nah jadi tidak semudah mengajukan langsung disetujui tidak.. harus cek dan recheck dulu ini apakah dari semua unsur yang wajib dipersyaratkan itu sudah ada, terutama dari SDM-nya siap ndak untuk melakukan itu, kalo mereka tidak siap kan ijinnya gak keluar, kalo ijinnya tidak keluar otomatis tidak bisa jadi gitu, terutama dari IT dari IT ini kan dia pakek program baru sekarang IT-nya gituu, nah jd program lamanya harus dipastikan tidak ada masalah apalagi dengan sistem yang baru nanti yang perlu diinikan *diminta ttd berkas* itusih ya tantangan kita

Abiyyu : Kalo dari sisi SDM-nya pak ?

Pak Nandar : Kalo dari sisi SDM, memang kita mempersiapkan orang ini dek ya, yang pertama memang kita reourcenya ini untuk level menengah keatas memang sangat terbatas, karena kita memang cukup lama tidak merekrut proses rekrutmen sudah cukup lama, kita mulai rutin itu 2010 yaa setiap tahun sampai terakhir iru 2016, itusih karena disitu nanti akan ada gap-gap, terutama bukan.. kalo gap kompetensi sih bisa kita tutup dengan melakukan training- training pelatihan kepada mereka kan, tapi yang susah ini dari sisi gap pangkatnya berbeda jauh, misalnya satu jabatan memerlukan persyaratan dia harus grade sekian, tapi ini ternyata sumber dayanya masih jauh dibawah itu bisa enam tingkat dibawah itu, itukan tidak bisa didorong dengan cepat. Nah memang kita untuk hal – hal tertentu ya untuk unit-unit yang bisnis dan strategis ya kita rekrut dari luar, kita hire tapi ya itu statusnya kontrak dan itu ada batas waktunya, itusih yaa

- Abiyyu : Terus pak ee... tadi maksudnya yang level menengah keatas itu orang-orang yang bekerja di UUS gitu kali ya ?
- Pak Nandar : Ahh bukan di UUS aja kan nanti semua akan jadi UUS
- Abiyyu : Ohiya hahah
- Pak Nandar : Semua akan jadi UUS maksud saya level menengah itu level penyelia keatas kana da ada... di struktur yang formal itu, jabatan structural itu, nanti di level – level pemimpin dan pembantu keatas divisi itu orang-orangnya sangat terbatas, jadi kita akan dorong yang dibawah-bawha untuk kesini menduduk jabatan itu ya gapnya jauh dari pangkatnya, kan misalnya mereka clerk mau jadi officer atau assistant manager misalnya itukan jauh, untuk naik satu tingkat aja butuh waktu paling cepat dan sudah sangat baik itu dua tahun, tapi rata-rata empat tahunlah naeknya satu pangkat nah kalo dia harus kejar lima bayangin berapa puluh tahun itu
- Abiyyu : Hahaha sepuluh tahun
- Pak Nandar : Ahhh itupun kalo rutin dia naik dua tahun kan gitu, nah itu gapnya itu kendala kita di SDM mempersiapkan orang, tapi kalo dari sisi kompetensi kita lihat anak-anak baru juga ya sangat-sangat inilah jauh mereka apalagi di bidang IT penguasaannya cukup bagus dibandingkan yang pegawai – pegawai yang sudah senior, kadang – kadang senior bisa buka laptop on-off aja kan, , bingung gitu tapi kalo yang baru kan canggih, perlu waktu belajar memang tapi kalo yang senior perlu belajar satu tahun ini ya dua hari cukup, itulah kira-kira dari sisi kalo kompetensi tapi tadi gap kalo yang pangkat itu ya sangat jauh itulah kendala kita nantinya
- Abiyyu : Berarti kalo penanganan jangka pendeknya ya ngehire dari luar itu ya ?
- Pak Nandar : Iya untuk sementara tapi mereka di hire juga kan harapannya nanti bisa memberika transfer knowledge, bisa mengajarkan pada pegawai – pegawai lain, misalnya dibidang marketing seperti inilah harusnya yang IT gini loh dia ngajarin gitu setelah banknya mapan ya otomatis kita gabutuh lagi ya kita lepas

- Abiyyu : Nahitu orang-orang yang di hire ini sudah mulai beroperasi pas udah konversi full atau gimana ?
- Pak Nandar : Ya sekarang sudah mulai
- Abiyyu : Oh sudah mulai
- Pak Nandar : Sudah banyak sudah yang kita ini kita rekrut, sudah banyak beberapa di IT, di pelayanan, di kredit yang nanti jadi pembiayaan, terus disana banyak tantangannya di kredit itu nah di syariah dalam proses, nahitu sih yang ini udah jalan mereka, mereka juga ikut mengawal proses koversi ini begitu jadi harapan kita supaya nanti kalo ada hal – hal yang kurang misalnya kan mereka sudah bisa kasih advice atau masukan. kalo udah jalan nanti mereka masuk kan ndak tau dari awal misalnya ya bingung mereka, sepinter-pinternya dia ya gatau historisnya yakan, ya itusih
- Abiyyu : Itu nanti orang – orang yang di hire staff ahli itu ya pak ? apa bukan pak ?
- Pak Nandar : Iyaaaa itu tenaga ahli ya, ada tenaga berpengalaman ada tenaga ahli, kalo ahli ya namanya ahli tentu sudah diatas rata2 kemampuan dari yang lain, kadang – kadang kita sendiri di internal belum bisa menguasai, ya kita punya stok orang khusus untuk itu kita tidak punya, untuk itu kita hire karena itu kita tidak punya sumber daya yang sesuai dengan harapan di posisi tersebut, ya gitu jadi kita hire dari luar. Memang kita dorong supaya kalo bisa tenaga kita duluanlah kita berdayakan tapi ketika itu tidak tercapai ya kita hire dari luar, daripada dipaksakan dari dalem kalo gabisa jalan kan repot itu
- Abiyyu : Terus ini pak kan bapak bilang banyak rekrut yang muda –muda, saya juga liat sih pak di divisi saya banyak yang muda gitu pak nahitu dengan berjalannya proses konversi ini apakah banyak menerima yang sarjana ekonomis syariah atau bank syariah kemarin-kemarin ?
- Pak Nandar : Kita memang ada kerjasama dengan tzkiya ya untuk yang khusus syariah dan kita rekrut mereka juga itu khusus syarah itu melalui

tazkiya, tapi tentu dengan persyaratan instansi yang sesuai, walaupun mereka lulusan syariah kalo gak berkompeten ya galulus gitu, gakbisa dipaksa tapi memang ada hal – hal khusus yang kadang – kadang ini masih bisa ditolerir gitu mungkin dari sisi tinggi badanmya besarnya kurang – kurang dikit bisalah kan yang penting punya skill, punya kemampuan, kompetensi dibidangnya, berdasarkan penilaian dari pihak independen yang kita ajak bekerja sama untuk rekrut gitu ya dari psikolog misalnya yaitu kita terima, ya kurang – kurang 1cm boleh lah, tapi kalo persyaratan lain ya persis sama nggakbisa umpama dia galulus ya galulus, apalagi dia sakit tentu ada beberapa yang ditolerir ada yang tidak, nahitu penyakit yang berat – berat tidak kita terima itu ya liver, ginjal, segala macam. Din-din... *meminta karyawan menjawab telpon kantor yang bordering* yaitu yang sakit buta –warna pun gakita terima. Yakira-kira seperti itu yakira-kira nanti kalo mereka bekerja itu mereka tdak akan merepotkan kita bahkan cost lebih banyak ahitu kita gak terima tiba-tiba jantungan, kerja keras dikit sakit, yaduu ahhh.. diopnamenya banyak belum mulai kerja nahitu yakita ndak terima

Abiyyu : Itu yang tinggi badan back office juga pak ?

Pak Nandar : Semua, jadi itu da yang apa namanya memang kita sarain kalo laki mimum 160, kalo wanita minimal 155 minimal itu ya , minimal ipk kalo dia pns.. eh pn minimal 2,7 kalo pts itu 3 minimal ipk-nya, kita juga nerima s2 juga sih tapi persyaratannya miniml sudah punya pengalaman kerja di bidang perbankan sebelumnya gituu

Abiyyu : Oh berarti harus kerja dulu ya pak ?

Pak Nandar : Iyaaa.. usianya bisa 27 tahun kalo dia s2, s1-nya itu 25 thun, D3-nya kta terima di jurusan tertentu jurusan perpajakan, akuntansi, itu ya usianya 23 tahun maksimal, masalah masa kerja mereka banyak panjanglah kontribusi mereka

Abiyyu : Berarti belum ada kayak “syarat khusus dari jurusan ekonomis syariah...

- Pak Nandar : Kita kalo jurusan ituuu.. memang yang kita terima kan umum ya, ekonomi lah ekonomi terserah mau ekonomi Islam mau ekonomi apa kita terima, hukum itu semua jurusan lah hukum, nah teknik teknik ini teknik apa namanya itu ? teknik elektro yang terkait dengan IT informatika, nah perikanan peternakan kita terima semua kecuali Spd mungkin, pendidikan kan gakada kaitan dengan kita, memang di bebrapa bank lain menerima matematika karena biasanya lebih cerdas tapi kita tidak,
- Abiyyu : Oh jadi gak nerima yang matematika murni ?
- Pak Nandar : Oh ndak lahitu sih yang teknik... hampir semua jurusan kecuali pendidikan itu sama yang ada beberapa yang jurusan tidak terkait dengan perbankan itu tadi
- Abiyyu : Terus ini pak kalo pegawai-pegawainya nanti dikasih training-training gitu yang belum umum sama bank syariah ?
- Pak Nandar : Iyahh,... sudah berjalan yang training itu bahkan sudah mau berakhir
- Abiyyu : Oalahh
- Pak Nandar : Sudah, kita sudah siapkan sejak lama sejak akhir tahun kemarin sudah mulai bahkan bukan hanya pegawai tapi pengurus, pengutus itukan direksi, komisaris, terus Dewan Pengawas Syariah, sampai pemegang sahampun kita berikan terakhir, nanti rencanya juga legislative, DPRD gitu, nanti kita berikan dia agar mereka paham biar gak asal omong diluar justru nanti menyesatkan kan gitu jadi nanti kita berikan kan, tapi kalo yang lain sudah cuman DPRD yang belum
- Abiyyu : Yang legislatifnya belum ya pak ya ? itu bentuk pelatihannya bagaimana ya pak ?
- Pak Nandar : Classical gitu ada diskusi, seminar, workshop, macam-macam lah gitu. Nanti mereka juga da pre-test post-test
- Abiyyu : Ohada tesnya juga ?
- Pak Nandar : Adaaa.. jadi untuk memastikan paham gak ? nanti sampe sana menganga aja gak ngerti apa-apa kan ? gitu. Terus ada post test:-

nya kalo yang dibawah passing grade ya mereka harus ngulang, nanti kita berikan mereka sekali lagi khusus, kita treatment khusus dia yang dibawah passing grade itu, jadi seperti itulah kalo training sudah berjalanlah kalo syariah. Khusus yang syariah loh kalo training yang biasa- biasa tiap tahun sudah ada. Sampai pimpinan cabang semua kita training *ttd berkas*

Jadi minimal mereka tahulah dasar-dasar syariah itu dan materi trainingnya juga berbeda-beda tergantung... *ngobrol dengan staff sembari ttd berkas* terus dek ?

Abiyyu : Terus ini pak kalo misalnya eee.. nanti yang frontliner ya pak ? frontlinernya itu apakah penampilannya itu harus yang syar'i gitu apa gimana pak ?

Pak Nandar : Nah kalo untuk penampilan memang kita sekarang ini sedang mempersiapkan untuk.. terutama dari sisi pakaiannya ya ? kostum nahini tentunya kita akan terkait dengan itu jugasih tentu penampilan syar'i dong masa pakek rok mini ?

Abiyyu : Ahahaha

Pak Nandar : Yakan susah ya jilbab rok mini lucu juga gitu adatuh nanti itu.. ini kan dalam proses kostumnya dan memang kita.. apa namanya ? performen kita sudah baik akan kita tingkatkan apalagi di frontliner jadi pandangan pertama orang iyakan gitu ? yay a harus disiapkan itu memang akan menggunakan pakaian yang syar'i cuman kan kita yang laki ndak mesti harus pakek baju koko atau kopiah yang penting rapi gitu, itusih

Abiyyu : Terus kalo misalnya frontliner yang mungkin nonmuslim itu bagaimana ?

Pak Nandar : Ini nantinya mungkin barangkali yang nonmuslim ya tetap kita akan berikan kesempatan yang sama, nahcuman mungkin dari ssi kostumnya itu tidak bisa kita paksa kan mereka, harus pakek jilbab gitu kan, tapi nanti kita ada semacam kebijakan agar mereka gak ditaruh didepan tapi di backoffice yang non muslim kan, karena ya gakmungkinlah mereka kita paksa pakek kostum kita. Artinya tapi

kalo dari sisi karirnya ya itu kita berikan kesempatan yang sama ya muslin non-muslim samaaa, kalo muslim bisa jadi pejabat ya non-muslim pun bisa gitu ituitusih cuman nanti kalo ada shift di depan nanti kita atur lah

Abiyyu : Berarti nanti ada yang di rotasi ya ?

Pak Nandar : Iya pasti sih kan rotasi itu memang suatu kewajiban dari kita itu, satu orang harus kerja lama di satu unit itu kadang – kadang tidak baik, bisa jadi karena saking dia menguasainya akhirnya nanti berbuat yang ndak-ndak, yaitu rotasi mutasi harus jadi prioritaslah

Abiyyu : Pertama yang nanti di frontliner ini berarti ya pak ?

Pak Nandar : Frontlner dan yang di backline juga itusih

Abiyyu : Terus ini pak kalo atribut-atributnya itu selain jilbab kalo yang wanita ya pak biasanya kan jilbab samaa celana panjang eh celana panjang rok panjang apakah ada atribut-atribut lain gitu pak ? untuk yang di frontliner itu

Pak Nandar : Ini sedang di desain ya sedang desain dengan tim-tima manaaa... timnya sudah adasih gitu termasuk pak nurul (pindiv umum) tadi

Abiyyu : Ohiya pak, pak nurul hadi

Pak Nandar : aaaa.. nanti akan di desain dan di rekomendasikan ke direksi, tentunya untuk vedornya kami berharap dari vendor terbaik gitu kita coba mencari alternative beberapa vendor yang memang selama ini hasil kerjanya kita liat bagus contohnya garuda misalnya, garuda itu pramugarinya kan ya bagus-baguslah bajunya yakan ? bagus potongannya, disatu memang orangnya cantik ya

Abiyyu : Yahahaha iaysih pak

Pak Nandar : Nahitu itusih jadi kita nyarinya yang seperti itu, itu mereka mendesain, kontes kira-kira seperti apa mana yang terbaik itulah yang kita pakek, kalo atribut saya kira yaa... justru kalo inikan... ya ndak mesti ya mohon maaf ya gak mesti brewokan (saya brewokan) kan gamesti harus kayak ini nanti pecinya tajam keatas itu kan gamesti atau yang ada talinya kan ? ya ndak mesti gitusih

- Abiyyu : Hehehe, berarti lebih ke yang wanitanya ya pak ya ?
- Pak Nandar : Nah yang wanita kalo yang laki kan.. saya kira kalo laki-laki itu ya dimana-mana sama... sama jadi ya gitu-gitu aja modelnya ya paling warna yang akan menyesuaikan yang ribet ya yang wanita ini pakaiannya apanya lah. Ya itu sih
- Abiyyu : Terus ini pak kalo yang pernah saya baca kan kalo di lembaga keuangan syariah kan SDM itu disebutnya SDI, Sumber Daya Insani..
- Pak Nandar : He eh
- Abiyyu : Kalo dalam praktiknya yang membedakan dengan SDM di keuangan konven apatuh pak ?
- Pak Nandar : Sebenarnya sama aja ya, hanya istilah saja
- Abiyyu : Ohiya hahaha
- Pak Nandar : Kan memang kalau di syariah disebut sumber daya insani memang, sebutannya seperti itu. Ya barangkali perilakunya akan lebih santun mengikuti syariah kan ? tapi ya kalo orang-orangnya itu- itu aja ya tergantung karakternya lagi kan ? kalo memang orangnya santun walaupun konven kan sama gitu.. tapi sebaliknya kalo memang karakter orangnya udah nggak beres biar syariah ya tetap gitu, jadi yang membedakan hanya sebutan saja tapi sebenarnya intinya sama SDM.
- Abiyyu : Berarti gakada kriteria khusus di SDI itu pak ya ?
- Pak Nandar : Nggak – nggak, sama aja
- Abiyyu : Tapi perihal SDI itu ada gak pak dari otoritasnya ? penerapan SDI itu gakada pak ya ?
- Pak Nandar : Itukan dari... DSN MUI ya ada semacam fatwa, fatwa dari Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia itu ada
- Abiyyu : Oh ada pak, tapi kalau dalam.. saya juga belum ngecek juga sih pak ada yang perlu di aplikasikan gitu gak pak ? kayak ya mungkin kriteria dari SDI gitu terus akhirnya nanti juga diterapkan oleh Bank NTB ke pegawai-pegawainya SDM-SDM-nya,

- Pak Nandar : *meminta tolong staff mengangkat telpon* ya soal kriteria itu memang seharusnya ada itu... sebentar ya *mengangkat telepon*
- Abiyyu : Iya pak...
- Pak Nandar : Ya apalagi dek ?
- Abiyyu : Iya itu pak tadi yang soal SDI itu, berarti gakada kriteria khusus dari....
- Pak Nandar : Ndak ada kriteria khusus, sama saja dengan kita, cuman nanti di struktur organisasinya itu kan nanti akan berbeda istilah gitu kalo kita kan disini divisi kredit disana (syariah) divisi pembiayaan, disini treasury disana dana jasa misalnya seperti itu, misal disana SDI disini SDM, jadi strukturnya ada yang ganti nama itu, itu ajasih pembedanya di struktur tapi kalo orang jenis pekerjaannya mungkin akan berbeda karena mungkin sistem yang kita pakai berbeda, sistem kerjanya berbeda, tapi itu semua kan tergantung strukturnya seperti apa itu sih bedanya SDI sama SDM dari struktur yang diterapkan seperti, kalo orangnya sih tetap sama
- Abiyyu : Berarti kalo SDI nanti mempengaruhi struktur ya pak ? bukan orangnya mesti gini mesti gitu
- Pak Nandar : Kalo itu memang dia tidak syariah pun dia tetap di perbankan kita dituntut berperilaku yang baik dan bisa jadi role model kan, jadi contoh kan gitu, sama sih dia harus jadi contoh yang baik tidak boleh terjadi fraud, tapi siapa yang menjamin kalo dia jadi syariah dia tidak melakukan itu ? gakada
- Abiyyu : Sama aja berarti ya pak ?
- Pak Nandar : Sama aja aturannya sama baik konven maupun syariah, cuman sekarang yang membedakan dari strukturnya dia menugaskan di apa bagian apa nanti gitu. Istilah aja kalo kita kan dapet bunga kalo dia (syariah) margin gitu kan ? jadi istilah itu, gakada spesifik perbedaannya
- Abiyyu : Berarti gak menyulitkan proses konversi ya soal istilah-istilah ini ?
- Pak Nandar : Saya kira gak menyulitkan, karena kita sudah latih mereka kan ? kita sudah training mereka tentang dasar-dasar syariah jadi semua

:yan ini yang terkait dengan istilah –istilah itu mereka sudah paham, dan nanti sebelum di live dari otoritas akan turun mengecek bener gak SDM-nya sudah siap sudah paham tentang syariah, jangan sampe nanti ditanya dia gak ngerti kan gitu, ndak ada yang jamin orang pinter pada saat training terus dia akan bisa menjawab. Karena memang apa namanya ? ya bisa saja kebetulan itu yang dia baca jadi bisa jawab itu, tapi kalo prakteknya saya kira lebih banyak ini juga sih yang lebih tau karena memang kerjaan sehari – hari.

Nahitu makanya nanti kita salah satu caranya supaya mereka itu paham nanti pegawai-pegawai yang saat ini di konvensional kita aka OJT-kan mereka di... syariah, cabang syariah kita kan banyak nih nah paling ndak dua sampai tiga orang satu hari sampai tiga hari mereka OJT disana belajar bagaimanasih transaksi syariah itu, mereka belajar semacam OJT lah gitu apa ya istilahnya ?

MAGANG

- Abiyyu : Ohiya magang
- Pak Nandar : Ya magang disana
- Abiyyu : Ohitu pelathan kayak praktik ya pak ?
- Pak Nandar : Nah langsung praktik
- Abiyyu : Diterjunin ke yang syariah
- Pak Nandar : Nah kalo tori kan udah kemarin nah sekarang praktiknya seperti apa, maka nanti saat ditanya oleh otoritas mereka bisa menjawab udah lancer gitu
- Abiyyu : Terus nanti kan pak berarti nanti gakada divisi UUS, nahitu orang –orang atau pegawai yang saat ini di UUS nanti bagaimana pak ?
- Pak Nandar : Oh nanti mereka akan ditempatkan lagi kan di schedule-in lah di mana ditematkannya nanti, kita akan liat sesuai kebutuhan dan kompetensinya dibutuhkan dimana lebih berkompeten dimana, kita akan tata ulang sih gitu, yagamungkin setelah kita pakek di UUS kita PHK mereka ya ndak
- Abiyyu : eheheheh

- Pak Nandar : Di pindahin ke tempat lain dong, diberdayakan sih cuman, dibagian mananya nanti kita evaluasi
- Abiyyu : Hmmm.. jadi nanti ada rotasi khusus yang UUS-nya ?
- Pak Nandar : Bukan hanya UUS kan nanti semua jadi syariah nanti, tidak hanya di UUS yang di konven yang unit lain juga dipindah tergantung dari menejemen nanti
- Abiyyu : Berarti nanti ada perombakan besar-besaran ya pak ?
- Pak Nandar : Iya, tapi mungkin di tahap awal kan gamungkin di rombah semua itu, nanti gakjalan operasional diliat dulu mungin dua-tiga orang ditaro ditempat ini – tempat ini, biar nanti mereka bener-bener settle, sudah betul – betul apa istilahnya ? tepatnya, kan menempatkan orang tepat pada tempatnya kan itu kan ? right man on the right job itu kan ?
- Abiyyu : yaaa
- Pak Nandar : Jangan sampe mereka bakatnya di kredit ditaro dimana yagabisa jalan deh. Yakira – kira seperti itu
- Abiyyu : Ya mungkin... eh terus ini pak ada yang lupa saya tanyakan, yang kan tadi kata bapak kan keputusan untuk konversi inikan di RUPS pak ? berarti pemegang saham, yang memegang saham paling besarnya di Bank NTB itu siapa pak... ?
- Pak Nandar : Ya gubernur sih, dia pemprov kan ? terus konversi.. kan ini pemegang saham itu kan pemerintah daerah kan, gubernur, walikota, bupati, cuman sekarang yang pemegang saham mayoritas istilahnya karena dia punya saham terbesar disini ada di pihak gubernur
- Abiyyu : Hmmm
- Pak Nandar : Tapi itu keputusan bersama bukan sendiri bersama itu disepakati oleh bupati, walikota, dan yang lain juga bukan semata-mata gubernur
- Abiyyu : Ahh.. begitu pak ahhh kalo apa kan Bank NTB.... eh Bank NTB kan provinsi NTB dapet yang halal.. predikat halal tourism itu pak,

kira-kira ada hubungannya gak sih pak sama koversinya Bank NTB ?

Pak Nandar : Sebenarnya kalo hubungan secara langsung kan gak ada, namun nanti barangkalo nanti setelah apa namanya ? itu benar-benar akan diterapkan halal tourism itu barangkali itu jadi salah satu pangsa pasar kita, panga pasar kita besarkan untuk kerja sama , bebrapa... ya istilahnya pemilik – pemilik inilah restoran atau apa yang bisa kerjasama gitu aja, tentu saja mereka sebagai debitur kita, nasabahlah bisa

Abiyyu : Berarti bukan dapat halal tourism lalu kita konversi nggak ya pak ? emang karena bareng – bareng aja ya ? konversi eh terus dapat predikat itu

Pak Nandar : Ya kebetulan ajasi, bahkan mereka dapet duluan itu yang halal tourism

Abiyyu : Yang halal tourism baru....

Pak Nandar : Baru kita konversi, jadi gakada kaitan itu halal kita konvesi tapi bisa jadi kalo nanti itu jalan, barangkali orang-orang yang berinteraksi disana bisa jadi nasabah kita gitu. Tapi kalo kaitan langsung... sebab-akibat itu gakada..

Abiyyu : Ganyambung tapi bisa disambung-sambungin ya ?

Pak Nandar : Bisa disambug-sambungin tapi mereka terputus lah ya lain.. lain.. lain alam lah

Abiyyu : Lain alam hahah

Pak Nandar : Ada alam jin ada alam manusia

Abiyyu : Yahahah alam konversi sama alam halal tourism gitu ya

Pak Nandar : Ya itu dia...

Abiyyu : Ya mungkin itu sih pak yang saya Tanya-tanyakan perihal eh.. SDM-nya, yaitu pak terima kasih banyak buat waktunya mohon maaf juga udah gangu..

Pak Nandar : Iya iya gapapasi

Abiyyu : Ganggu jam pulang nya

Pak Nandar : Gapapa iya..

Abiyyu : Terima kasih banyak ya pak

Pak Nandar : Iya sama -sama

:



Informan : M. Taufiq Gozi/ Pemimpin Divisi Unit Usaha Syariah (UUS)

Interviewer : Abiyyu Hanif Putranto

Hari/Tanggal : Senin, 06 November 2017

Tempat : Kantor Bank NTB Pusat, Jl. Pejanggik 30, Mataram

- Abiyyu : Ya pak jadi ini kan eee.... Ada... saya kan skripsinya mau tentang konversi pak tapi sebenarnya bukan soal yang kayak mendalam teknisnya gitu pak
- Pak Opik : Ya iya
- Abiyyu : Nanya emmm motivasinya apa ? kan soalnya masih jarang ya pak BPD yang konversi, baru Bank Aceh doang ya, yang sudah selesai
- Pak Opik : Ya
- Abiyyu : Mungkin kalo yang umum (Bank Umum) ada tapi masih jarang ya, jadi ini pak mungkin pertanyaan pertama saya, itu yang mengusungkan untuk BPD NTB ini jadi menerapkan konversi itu siapa pak ?
- Pak Opik : Ok ya, jadi tentunya rencana bisnis bank kita jangka pendek jangka panjang itu sebetulnya adalah, kita bukan konversi.. awalnya loh ya
- Abiyyu : Oh iya pak
- Pak Opik : Di Bank NTB itu melakukan eee.... Pemisahan dari bank induk, spin off ya, nah jadi spin off itu bank induknya tetap konven kita syariah, nahitu awal mulanya ya ituuuuu itu kita targetkan awalnya tahun 2022, 2022 selesai prosesnya, namun dalam pelaksanaannya kan ada hal yang apa ? bentar dulu ya *menandatangani surat Nahitu jadi *batuk* ee.... Apa namanya ? jadinya itu yang jelas kita spin off dulunya, namun dalam perjalanan pemegang saham tentunya sebagai pemilik berhak melakukan apa saja ya mendapatkan masukan dari kajian internal atau mendapat masukan dari berbagai pihak jadi sesuai dengan RUP LB tanggal berapa itu ? 30 Oktober 2016 kalo gasalah ya ? setelah itu itu diputuskan Bank NTB konversi menadi bank syariah, iya seperti itu.
- Jadi karena ini keputusan sudah final oleh seluruh pemegang saham maka kita tentu sebagai *batuk* pelaksana operasional di bank ini tentu harus mempersiapkan sesuatu, ya dibentuklah tim e.... tim internal dan tim eksternal, nah jadi ide... konversi ini tentu bukan dari menejemen, bukan dari bank tapi, pemilik
- Abiyyu : Pemegang saham gitu ya
- Pak Opik : Nahhhhhh pemegang saham, ya dalam ini gubernur sebagai...

- Iya, itu kira-kira intinya seperti itu, nah terus gimana ? ada lagi ?
- Abiyyu : Itu yang memegang mayoritas saham itu yaaa pak gubernur itu ya pak ?
- Pak Opik : Ya pemegang saham pak gubernur
- Abiyyu : Terus ee.... Kenapa pak akhirnya, maksudnya kan ada pilihan spin off terus ada... saya juga pernah dengeri migrasi juga ada terus ada konversi pak, kenapa akhirnya lebih milih ke konversi pak ?
- Pak Opik : Iya, jadi banyak pertimbangan, antara lain begini kalo kita ngeliat posisi kita kan, modal inti kita 1,2 T itupun udah dipupuk sedemikian lama, sulit sekali menambah modal itu. Nah sebenarnya dalam peraturan OJK terkait dengan untuk pendirian suatu bank syariah itu minimalnya kan 500 Miliar, jadi itu 20%kalo 100%-nya itu minimal 2,5 T, aaaaa... jadi bank induk itu ya harus menyiapkan modal kita sekitar 2,5 – 3 T, nah untuk mencapai itu kan sesuatu yang luar biasalah, beratlah mungkin dari pemegang saham, setelah mungkin dipikirkan dipertimbangkan dari berbagai aspek, ya mungkin konversi inilah, yang mungkin menjadi pilihan, yah dan yang melatarbelakangi pertama masyarakat NTB hampir 90% beragama Islam, muslim, kedua untuk ee...memenuhi modal dari bank induk untuk misalnya kita ingin spin off itu agak berat, nahitu, nah sehingga inilah pilihan yang terbaik dari pilihan yang sangat sulit bagi pemegang saham, jadi kalo kita mau konversi atau mau kita spin off atau migrasi ya boleh saja tapi pilihan spin off ini akan memberatkan pemegang saham, jadi kalo kita tidak bisa penuhi itu sampai dengan tahun 2023 maka kita harus di merger atau dibubarkan yang syariahnya
- Abiyyu : Oh gitu pak
- Pak Opik : Iya kembali lagi ke induk atau merger ikut ke bank lain ke UUS lain atau Bank Umum syariah lain digabung, kan gamau pemegang saham, mereka pasti gamau, nah kamu harus tetep disini nah tapi kita lakukan saja yang namanya konversi, perubahan eeee... apa

namanya ? perubahan dari konvensional menjadi full syariah nahitu konversi-lah pilihannya

Abiyyu : Oh seperti itu pak

Pak Opik : Iyaaaa

Abiyyu : Terus kalau misalnya ntb ini kan dapat halal tourism – halal tourism itu apakah ada hubungannya juga sama keputusan untuk konversi

Pak Opik : e..... sepertianya kalo hubungan tidak langsung tidak ada tapi kalo disikronkan, mau dihubung-hubungkan ya pasti ada gitu kan ?

Abiyyu : Ahahahah

Pak Opik : Kan ini daerah halal wisata, wisata halal kemudian pemerintah daerahnya juga bank Islam bank syariah tentu ini akan parallel, saling mendukung lah kedepannya mungkin seperti itu, tapi hubungannya langsung tuh gakada, kebetulan saja pada waktu yang sama kita dapat wisata halal, kemudian yang kedua kita melakukan konversi dari bank konven menjadi bank syariah full nahdisitu gakada hubungan langsung sih, tapi dengan terjadinya proses konversi ini dihubungkan jadi ada hubungannya gitu

Abiyyu : Saling mendukung ya pak ?

Pak Opik : Nah saling mendukung lah, jadi seperti itu, terus

Abiyyu : Terus kalau sama apa ya ? kalau saya pribadi kan nyari literature perihal konversi itu susah ya pak, masih jarang, nah Bank NTB ini waktu aa.. apa ya.. selama proses konversi ini apakah ada kayak masalah – masalah gitu pak yang mungkin belum teridentifikasi..

Pak Opik : Nah jadi lebih banyak kee.. istilah kita learn by doing kemudian melakukan pembelajaran dengan melihat bank yang sudah melakukan konversi seperti di Aceh, dan mana lagi itu Bank BRI Syariah, bank mana lagi gitu, ada tujuh kalo gak salah yang sudah konversi, tapi yang pelajaran terakhir yang bisa ketik dari bank aceh itu nahitu tentunya kita tidak bisa bekerja sendiri, tentu kita harus menunjuk tenaga ahli tenaga – tenaga konsultan ahli bidang IT kemudian bidang produk, bidang SDI, SDM, tentu bidang akunting dan seterusnya, semua kita punya. Jadi kalo kita mau melihat dari

teori mungkin teori secara umum, ya umumnya aja konversi itu adalah konsep perubahan sebelumnya apa menjadi apa jadi umum gakada...., semacam itu, lebih banyak kepada benchmarknya atau apa namanya eee... pelajaran proses-proses dari bank – bank yang sebelumnya, nahitu jadi memang gakmasalah sih, kalo itu kan itu mungkin lebih kepada persiapan nah yang menjadi beratnya juga adalah bagaimana kita bisa meyakinkan nasabah bukan begitu ? bahwa konversi ini tidak melihat agama tidak melihat latar belakang agama tapi lebih kepada hanya akad transaksinya, nahdisini nasabah gaboleh diuntung..... dirugikan, kalo dia dulu ngangsur seratus ya begitu sudah konversi juga seratus, kalo dulu misalnya dapat persen bunga misalnya penempatan dia tarolah deposito misalnya 6% ya setelah jadi syariah yajuga equival... harus equal dengan 6%, nahitu sudah ada pengggg.. daftar produknya, yaitu yang harus kita sosialisasikan pada pegawai maupun pada nasabah bahwa proses konversi ini tidak merubah samuanya menjadi bank Islam semua taunya ini masalahnya harus Islam, karena bank Islam itu dia rahmatan lil alamin aja bersifat universal siapapun boleh, sama juga di negara non muslim juga kan banyak bank syariahnya ya, masuk di Indonesia banyak pegawai-pegawainya yang non muslim ya sudah umum itu, jadi gak masalah, kalopun itu ada eeee.. semacam hambatan – hambatan itu kita harus melihat eee.. meminimalisir memitigasi resiko-resiko itu ya, dan sudah dari awal kita sudah ingatkan kita sudah kasih tau di Koran atau di secara langsung atau di pertemuan – pertemuan bahwa bank ntb nanti akan melakukan konversi dari konven menjadi syariah, segala fasilitas yang ada tidak akan merugikan nasabah itu indicator kuncinya. Jadi, Bank – bank syariah tidak hanya bagi orang- orang Islam tapi semua-muanya, karena ini adalah transaksinya aja berdasarkan akad Islam/syariah, tapi siapapun boleh. Itu

: Ehhh berarti kan kalo misalnya yang saya ketahui kan BPD itu banyak konsumen itu dari PNS itu pak ya ?

- Pak Opik : iyaaa
- Abiyyu : Terkait gaji dan lain-lainnya kan juga dari BPD, berarti kalo dari PNS itu sudah insyallah gapapa ya pak ?
- Pak Opik : Ohiyaa
- Abiyyu : Ehehehe
- Pak Opik : Ya sudah, dari sinyal – sinyal kita sudah untuk sekian kali kita sounding, kita suarakan pada wartawan pada pns gak masalah, karena eeee..mereka itu tadi eee... yang penting jumlah angsurannya untuk kalo dia dapet kredit/pembiayaan itu tidak akan menambah, relative samalah. Kedua kalo dia naro tabungan deposito itu ya dia punya nisbah ato dia dapet bagi hasil atau ratenya di bank umum itu juga sama. Jadi udah kita sounding bahwa mereka gakada masalah, mudah-mudahan bisa kita semua pertahankan dan bila perlu nanti bertambah gitu..
- Abiyyu : Iya aamiin pak
- Pak Opik : Jadi bank NTB syariah jadi lebih maju
- Abiyyu : aa.... Terus ini kan berarti kan dalam waktu transisi, maksudnya waktu awal – awal dari konversi, berarti kan ada penyesuaian gitu
- Pak Opik : Yak
- Abiyyu : Nah misalnya kan kalo kayak dana – dana yang dari konven kan berarti dana apa ya gitu ? kalo saya pelajari kan ada dana halal dana.. bersih atau apa gitu antara punya syariah sama konvensional itu.. apa gimana pak yang dari konvennya dana – dana dari konvennya apa gapapa gitu ?
- Pak Opik : Nahkan ada cut off, cut off itu ya memulaiiii.. kita secara resmi beroperasi neraca pembukuannya laba ruginya sudah ke syariah nah dari situlah mulai dipotong cetakkk *bunyi memotong* jadi misalnya per 1 Mei atau 1 Juni 2018, nah kalo selama masih ini dia masih boleh sendiri – sendiri yang konven ya masuk sendiri syariah sendiri nah nanti sesudah menjadi neraca BUS, cut off, sejak itu harus disisipi mana pendapatan halal mana non halal *batuk dan

bersin* inipun harus terjadi transaksi antara bank syariah gaboleh dengan bank konven gaboleh dicampurlah

Abiyyu : Iyaaaa

Pak Opik : Iya seperti itu ya, nanti mungkin ini akan disiapkanlah nanti apakah 1 Juni apa 31 Mei nanti ada Cut Off, neraca *batuk* dan laba rugi *batuk dan bersin* sorry ya... saya puasa ini

Abiyyu : Iya pak gapapa

Berarti nanti pas cut off itu sendiri – sendiri ya dana.. yang halal yang non halal

Pak Opik : Ah nggak artinya nanti dihitung dari nol *nelpon sebentar* yak terus

Abiyyu : Berarti dana yang non halal itu tetep pak atau diolah apa gimana ?

Pak Opik : Ya nanti kan ada perubahan akad ini dalam proses sosialisasi yang nanti kita jelaskan ini, nanti ada perubahan akad, nahitu yang misalnya tadi ada tabungan yang dulu kita ratenya 7 besok ada nisbahnya sodara ini ini akad eee... nisbah eee... akad mudharabah bagi hasil dengan nisbah misalnya 40 : 60 atau equivalen berapa, akadnya nanti disebutkan kalo sudah gitu nanti halal itu sampe sebelum tanggal tuh semua proses yang gak halal- gak halal itu udah di siap di ceburkan atau dimasukan ke dalam proses akad di bank syariah, jadi sudah gakada istilah halal gak halal semuanya harus..

Abiyyu : Halal semua

Pak Opik : Halal semua iyaa, istilahnya di putihkan lahh

Abiyyu : Ahhh.. diputihkan

Pak Opik : Tapi kita penuhi administrasinya gitu akad-akadnya diperjanjiannya semuanya itu udah kita sesuaikan dengan yang berbagi eh yang berlaku di bank syariah

Abiyyu : Ohh berarti maksudnya yang saya pahamai berarti misalnya awalnya non halal, haram gitu ya pak, tapi setelah disosialisasikan terus udah jelas akadnya nisbahnya ya jadi halal

Pak Opik : Ya ya ya ya ya betul

Abiyyu : Ohh seperti itu pak

: Terus ?

- Abiyyu : Terus ee.... Kok saya jadi bingung pak ?
- Pak Opik : e... apaa.. ya gapapa besok bertanya lagi ke bapak boleh kalo misalnya kamu belum selesai
- Abiyyu : Ohh gitu pak
Terus kalo misalnya kalo kayak pegawai - pegawai yang nonmuslim tetep gapapa kan ya ?
- Pak Opik : Ohhhh itu sudah ditekankan di depan, semua boleh eee berprestasi, boleh berprestasi boleh memegang jabatan sampai dengan jabatan tertinggi, karena ini bukan soal agama tapi soal terkait dengan akad ee... sistem perbankannya yang syariah, jadi siapapun boleh. Kalo dia pandai dia belajar dia memahami lebih pandai daripada saya walaupun dia nonmuslim yaa diberi kesempatan gitu. Ada banyak contoh dek dirutnya BCA tuh pak ???? orang Kristen jadi direktur utamanya bank syariah, BCA syariah
- Abiyyu : Ohiya pak
- Pak Opik : Iya jadi gak masalah, termasuk teman – teman juga, nah mungkin yang jadi soal yang jadi frontliner ya kan ?
- Abiyyu : iyyaaa
- Pak Opik : Ya mau ndak pakek jilbab ? nah itu susah nya yakan ? gamungkin sih Bank NTB syariah terus didepannya gapakek jilbab, nah nanti silahkan kalo mau dia yang back office saja
- Abiyyu : hh nanti di rotasi gitu ya pak ?
- Pak Opik : Iyaaa kira-kira seperti itu, paling – paling itu aja yang jadi kendala, kecuali dia mau selama jam kerja pakek jilbab nahh gajadi soal, kalo nggak yasudah kita titipkan di back office, kira – kira itu
- Abiyyu : Iya Pak
- Pak Opik : Terus
- Abiyyu : Sepertinya itu dulu pak ahahaha saya....
- Pak Opik : Gitu ? yak kamu nanti sambil cari – cari ide sambung lagi boleh
- Abiyyu : Ohiya pak
- Pak Opik : iya
- Abiyyu : Iya kalo gitu pak terimakasih banyak ya pak

Pak Opik : Iya sama-sama ayo dek

Abiyyu : Iya mari pak



Informan : H. Komari Subakir / Direktur Utama Bank NTB

Interviewer : Abiyyu Hanif Putranto

Hari/Tanggal : Jumat 10, November 2018

**Tempat : Ruangan Direktur Utama Bank NTB, Kantor Bank NTB Pusat,
Jl. Pejanggik 30, Mataram**

**Keterangan : Informan dalam menjawab pertanyaan wawancara telah
disertakan daftar pertanyaan atas permintaan dari informan
itu sendiri**

Pak : Hmm... kamu kok gak ngambil arsitek ?

Komari

Abiyyu : Ehhh ehehheh

Pak : Kakek kamu kan arsitek ya ? ibumu arsitek jua ?

Komari

Abiyyu : Arsitek juga, saya IPS soalnya pak

Pak : Iya e.... kerangka anumu, kerangka kamu nulis skripsinya
Komari dibawa gak ?

Abiyyu : Baru Bab 1, Bab 2, Bab 3 sih pak

Pak : Oke jadi gini....*membaca daftar pertanyaan wawancara*
Komari oke... emmm... ini pertanyaan umum dan saya akan jawab
pertanyaan secara umum, nanti untuk beberapa hal yang
teknis nanti adek Tanya Pak Pur (Pindiv Perencanaan) selama
itu bukan rahasia eeee.. yang harus dirahasiakan monggo Pak
Pur dikasih, eee.. sekarang saya.. mau ditulis apa diapain nih
jawabannya ?

Abiyyu : Dijawab aja pak

Pak Pur : Direkam pak

Abiyyu : Iya, saya rekam pak

Pak : Oke jadi "apa gitu konversi gitu ya ?

Komari

Abiyyu : Iya

- Pak : Istilahnya sulit ditemukan..”
- Komari : Konversi inikan perubahan dari..kalo disini.. ya perubahan, perubahan tentunya ya menjadi lebih baik yang dimaksud disini, perubahan untuk menjadi lebih baik, intinya seperti itu, kemudian nanti istilahnya banyak dibaca di ee... tulisan – tulisan yang lain yang dimaksudkan di Bank NTB disini perubahan... dari... sistem bisnis ya ? bisnisnya bank NTB dari konvensional menjadi bank umum syariah, intinya itu konteksnya konversi perubahan dari bank konvensional.. bank umum konvensional yang biasanya disebut dengan BUK, B-U-K, Bank Umum Konvensional menjadi BUS, Bank Umum Syariah. Clear ya ?
- Abiyyu : Iya pak
- Pak : Kemudian “ Bank mana saja yang telah melakukan konversi ?”
- Komari : Sesuai data yang kita peroleh dari tulisan, pertama adalah Bank Syariah Mandiri, itu berasal sebelumnya dari Bank konven namanya Bank PT Susilo Bakti itu dilaksanakan di tahun dua ribu eh Sembilan Sembilan, tahun 99, yang kedua itu bank syariah mega, bank mega syariah itu berasal dari bank tugu dun 2001, kemudian BRI Syariah dulunya dari bank jasa arta yang dilaksanakan pada desember 2007, kemudian bank aceh, bank aceh itu sebelumnya ee... BPD ya ? Bank Pembangunan Daerah Aceh itu bank konven ada UUS-nya, Unit Usaha Syariah di konversi menjadi bank aceh syariah, jelas ya nomo dua ini ?
- Abiyyu : Iya pak
- Pak : “Siapa yang mengusungkan ide untuk proses konversi ?”
- Komari : Ide dari pemegang saham ya ? pemegang saham ya pemilik dari bank ini, yaitu gubernur, bupati, walikota se-NTB, dan itu dituangkan dalam keputusan rapat umum pemegang saham luar biasa, RUPS LB, terakhir tanggal 31 Agustus 2016, gapapa kan saya pakek yang terakhir kan ?

- Pak Pur : 31 Oktober pak
- Pak : Ohhh.. 31 oktober 2016 gapapa toh saya sebut yang itu pur ?
- Komari
- Pak Pur : *menganggukan kepala*
- Pak : Nomor 3 sudah ya ?
- Komari : “ 4. Apa perhitungan Bank NTB untuk berubah menjadi full syariah ?”
- Jadi kalo yang itu... saya bacain yang terakhir ya, tak kutip dari Pak Gubernur itu, ini orangnya Lukman ya ?
- Pak Pur : Anu Pak, Pak Lugi
- Pak : Lugi.... Jadi disini tujuannya adalah pola syariah ini semata – mata untuk membuka akses seluas-luasnya bagi umat untuk memperoleh kemudahan dalam perbankan, ini dari pernyataan gubernur ya ? 16 Juni itu
- Komari
- Pak Pur : Iya pak
- Pak : Sudah itu aja, ini semata – mata untuk membuka akses seluas-luasnya bagi umat untuk memperoleh kemudahan dalam layanan perbankan. Umat ini artinya umat manusia bukan muslim saa jadi kita universal, kita inclusion
- Komari : “5. Mengapa menjalankan proses konversi ke syariah ? apa yang menjadi motivasi ?”
- Ini di Pak gubernur ini saya hold dulu
- “6. Mengapa konversi bukan spin off atau migrasi ?”
- Waktu itu pertimbangannya bahwa kalo tidak spin off, memang kalo spin off itu ada ketentuan modal 2,5 T minimal sedangkan modal bank ntb saat itu baru 1 T ya ? melihat kemampuan untuk menambah modal seperti itu maka lebih menguntungkan focus ke syariah, yaitu mengkonversi dari konven ke syariah kami sudah punya UUS, maka Unit Usaha Syariah itu di migrasi menjadi BUS, Bank Umum Syaria. Jadi yang konven di konversi menjadi BUS, Bank Umum Syariah, yang UUS di migrasi menjadi BUS, gitu ya ?

- Abiyyu : He'em iya
- Pak : "7. Apa perbedaan konversi Bank NTB dengan bank yang lain
- Komari : ?"
- Perbedaannya kalo di aceh itu didasarkan pada ketentuan undang –undang pemerintah daerah aceh, yaitu disebut qonun, q..qonun atau konun ?
- Pak Pur : Qoo...nun
- Pak : Tulis ya qonun, saya ulangi lagi kalo bank aceh konversi itu
- Komari : karena ketentuan undang-undang yang berlaku disana yang disebut qonun, jadi menjalankan undang – undang. Tapi kal di Bank NTB ini memang kamauan baik dari Pemegang saham selaku pemilik bank, jelas ya ?
- Abiyyu : Iya pak
- Pak : "Apa saja yang disiapkan dalam proses konversi ?"
- Komari : Kaamiii sudah siapkan secara komprehensif, kami berkonsultasi dengan ahlinya ya ? banyak kolega di Jakarta yang ahli dalam bank umum syariah. Jadi pertama kita tau bagaimana push bank syariah,kondisi kita saat ini seperti ini, jadi kita persiapkan step by step, langkah demi langkah, untuk mencapai bus tadi. Yang pertama kami melakukan survey yaitu dengan ahlinya, PT. Markplus Indonesia, itu melakukan survey terhadap potensi, kemungkinan, dan preferensi nasabah, preferensi dari karyawan dari otoritas, stakeholder lainnya, itu semuanya udah kita lakukan survey sehingga kekuatan kelemahan kita ketahui, untu kita semua persiapkan untuk mencyusun langkah – langkah untuk mencapai BUS. Kemudian kami mengundang ahlinya yang konsultan pendamping, jadi tim kami ini.. eh berikutnya kami membentuk namanya TPM (Tim Proyek Menejemen) kalo secara internal sana dengan PMO (Project Managemet Office) ini sebagai owner proyek, ya ? ini terdiri dari direksi, pindiv, semua jajaran pimpinan menajdi ketua wakil ketua kemudian ada juga dari

dewan komisarin, jadi dia itu nanti memberikan pengawasan dan penasehatan, kemudian kami juga membentuk namanya steering comitee, jadi ini dari pimpinan daerah, kemudain dari sekda provinsi, kemudian dari kepala – kepala biro yang terkait di pemprov, kemudain juga dari tim bank ntb. Kemudian kami undang ahlinya konsultan pendamping kaitannya dengan persiapan, perencanaan, kemuiian teknis di akuntansi, teknis di teknologi informasi, itu kita tetapkan namanya konsultan PT. batasa Tazkiya

Abiyyu : Hmmmmm

Pak : Nanti kalo lebih jelas ke Pak Pur tuh, kemudian juga kaitannya dengan pengembangan bisnis product services kami undang IDB, Islamic Development Bank, disini punya anak perusahaan namanya ICD. Eee.. kemudian IT kami dengan PT. Kolega, kemudian LPPI, Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesiaaa.. jadi ini untuk mentraining, mempersiapkan sdm dan sekaligus juga menyusun corporate plan. Kemudia juga dengan tata kelola SDM kami undang ahlinya Dunamis Human Capial, Jakarta, ini menyusun blue print dan mengvalidasi visi misi dan nilai – nilai perusahaan. Kemudian kita juga siapkan suatu program yang setelah kita siapkan semuanya perangkat internal teknis yang ada di bank siap, kita konsultasikan ke seluruh nasabah dan pihak terkait yang akan kita laksanakan hari rebo depan, semua orang akan sibuk

Abiyyu : Ohiyaa

Pak Komari : “Bagaimana tahapan proses konversi yang dilakukan ?”

Jawabannya seperti tadi ya, jadi ini setelah kita penuhi sistem operasinya, kemudian produknya, kemudian persiapan kelengkapan ijin, kami ajukan ijin ke OJK kemudian nanti setelah setuju akan kita laksanakan soft launching tahun depan “apa saja tantangan konversi ?”

Ya setiap langkah apapun pasti ada tantangan. Tantangan pertama karyawan, ya karyawan harus arahkan supaya ee.. semuanya siap sependapat untuk melakukan konversi yang disebut dengan readiness. Ya tentunya namanya karyawan ratusan banyak pasti ada yang setuju tidak setuju, maka disini yang belum setuju ya kita jelaskan bahwa nanti konversi ini akan memberikan kesempatan yang sama terutama yang non-muslim, kita jelaskan dan ini sudah policy dari pemegang saham ke seluruh karyawan diberikan kesempatan yang sama baik non muslim maupun muslim yah untuk berkarier kesempatan yang sama selama memiliki integritas dan kompetensi yang memenuhi standard bank. Kemudian semua langkah – langkah ee... pokoknya kita siapkan, karyawannya belum kompeten ya kita didik supaya kompeten

Abiyyu : Pak e... kalo misalnya dari sisi nasabahnya itu pak bagaimana ?

Pak Komari : Ya..

Abiyyu : Apakah ada tantangan ?

Pak Komari : Jadi untuk nasabah tentunya sudah di survey oleh ee... markplus itu mestilah ada yang setuju atau tidak setuju.pasti, tapi kami berusaha untuk menjelaskan apa-apa yang kita sudah plan... kita persiapkan ini untuk membangun BUS, Bank Umum Syariah yang lebih baik dan kami akan memberikan imbal hasil return keuntungan yang minimal sama, ya salah satunya nasabah tantangannya tapi semuanya bisa kami jelaskan

Abiyyu : He'em

Pak Komari : "9. Apa – apa saja perubahan dalam operasional bank?"
Ya karena kita semua dari konven.. ada perhitungan bunga menjadi bagi hasil, jadi bagi hasil, intinya disitu... nisbah..

Abiyyu : Iya pak

Pak Komari : " Apa saja standar yang berubah setelah konversi?"

Pertama standar di produk tadi ya yang dari bunga menjadi bagi hasil kemudian juga disini kami harus sesuaikan dengan patron MUI, bahwa yang bisa kita biayai adalah memang ya dalam kategori halal ya untuk perdagangan minuman keras kita masuk kesitu gakbisa, memproduksi daging babi gabisa, jadi kita yang halal sesuai dengan fatwa

Abiyyu : Ini pak kan misalnya saat itu berjalan dari bank konvensional sampai sekarang, nah kalo misalnya ada pembiayaan atau apa yang mungkin tidak sesuai dengan DSN MUI atau bagaimana itu ? setelah konversi itu bagaimana pak ?

Pak Komari : Jadi nanti kita diberikan masa transisi satu tahun, yakita arahkan untuk mengikuti ketentuan syariah, jika tidak mau nanti kita alihkan ke bank lain

Abiyyu : Oh gitu

Pak Komari : Tapi kalo selama ini nggak ada

Abiyyu : Ohiya.. Alhamdulillah

Pak Komari : Kita nggak ada pembiayaan yang tadi non halal

“ Bagaimana keadaan dana dari bank konvensional” jadi ini semua akan konversi syariah, si penabung – penyimpan kita sadarkan bahwa nanti kami ada sistem ke syariah, bahwa nilai imbal hasil atau return keuntungannya minimal sama, kalo sudah minimal sama maka si penyimpan-penabung tidak ada alasan.. jelas ya ?

Abiyyu : Berarti nanti ada semacam readiness ya di nasabahnya pak ?

Pak Komari : Iya ya ya.. kita tanggal Sembilan dalam rangka itu eh tanggal 15 dan seterusnya nanti bergulir

“ Apa itu kewajiban penanaman modal minimum?”

Iya itu adalah ketentuan dari pemerintah yang awalnya namanya CAR, Capital Adequacy Ratio, ketentuan minimal ee... minimal yang dimiliki bank untuk ke omzet, dibandingkan dengan omzet, saat ini kami sekarang mempunyai CAR yang cukup diatas 20% gakada masalah standarnya itu 15-an lah

kalo standar bawah 8, 15 berarti kan seakrang diatas tuh 20, karena memang saat ini bisnin, tingkat bisnis, keuangan bank ntb sedang yang terbaik jadi untuk melaksanakn transformasi itu sesuai

Abiyyu : Jadi ini kan pak saya sempat baca- baca peraturna yang perihal ketentuan modal yang harus dimiliki bank syariah, yaitu sama dengan yang tadi 2,5 T tadi apa beda pak ?

Pak Komari : Beda, jadi gini kalo kami sekarang ada konven kemudian ada syariah maka kami untu konvers... apa ? spin off butuh 2,5 T kalo konversi tidak

Abiyyu : Ohhh

Pak Komari : Jadi kami cukup, modal kita sudah hampir satu koma...tiga triliun gakada masalah

Abiyyu : Oh gitu pak

Pak Komari : Kalo spin off kan menjadi dua PT

Abiyyu : He'eh

Pak Komari : Yang konven sama yang BUS, kan kita mau jadi BUS gakada masalah,

Abiyyu : Berarti gakada persyaratan itu ya pak ?

Pak Komari : Ya, tapi dari permodalan sudah memenuhi syarat, nah jadi gakada masalah, kita urus jadi tidak...

“Bagaimana dana halal da non halal ?”

Jadi.. kaitannya dengan bisnis ya? Kalo halal jelas gakada masalah, nanti kalo sudah menjadi BUS kalo ada dana yang non halal, pendapatan – pendapatan itu menjadi peneriman non halal namanya, dan biasanya itu diperuntukkan bukan untuk pendapatan bank ehh.. jadi untuk kegiatan sosial kita ikuti jadi patron di bank syariah seperti itu

Abiyyu : Berarti di konvensionalnya kalo ada non halal langsung diterjunksan atau..

Pak Komari : Saat ini kami tidak ada semuanya halal gakada dari perdagangan narkoba, perampokan, dari hasil korupsi, gakada

“Bagaimana pelayanan – pelayanan dari bank konvensional yang masih berjalan seperti kredit dan tabungan ?”

Jadi selama ini kami masih normal yang konvensional ya konvensional, tapi bagi nasabah yang berkenan ke syariah unit syariah kami persilahkan, kami masih melayani dua sisi ya konvensional dan syariah. Ya nanti kalo kita sudah konversi ya yang dari konvensional ya kita konversi kalo syariah kita migrasi seperti teorinya tadi, kalo gamau ya kita bujuk supaya dia tetep mau ke syariah

Abiyyu : Kalo gamau ya pindah ke bank yang lain ya ?

Pak Komari : Yang kita harapkan sih gak begitu

Abiyyu : Ohiya hahaha

Pak Komari : Kita harapkan tetap mau disini..

“Bagaimana pandangan nasabah terhadap konversi BPD NTB ?”

Sebagian besar tidak ada masalah, ada satu- dua yang masih mempertanyakan ya kita berikan edukasi kataknlah yang muslim nih, wong yang non muslim aja ketika tau return gabeda jauh dari bunga mereka mau kok, di Lombok banyak hindu kan ? banyak di Lombok utara itu, Hindu gakada masalah

Abiyyu : iya

Pak Komari : “ Fungsi pembangunan BPD apakah ada pengaruhnya dengan konversi ?”

Pada dasarnya tidak kita tetap memberikan salah satu dari misi kita “mendorong perekonomian daerah” jadi tetap dan harus jadi lebih baik

“Penghitungan modal inti pada konversi bagaimana ?”

Pada dasarnya sama, modal inti, modal inti terdiri dari modal restore, cadangan, kemudian dari laba tahun berjalan, laba

- tahun lalu, yaa.. laba yang di kita akumulasi, kemudian laba berjalan, masih tetap sama
- Abiyyu : Itu kalo dari apa namanya pak ? dari... otoritas itu ngasih standar juga kan ya pak untuk modal inti ?
- Pak Komari : Iya jadi hampir sama
- Abiyyu : Oalah sama
- Pak Komari : Terakhir "18. Bagaimana dengan visi-misi nilai-nilai yang dianut setelah koversi ?"
- Saat ini..kami... nilai – nilai itu sudah sesuaikan ya, sesuai dengan emmm.. syariah, jadi terakhir itu kita yaitu menjadi "bank syariah...." Yang terakhir pak pur gakada disini, dibawa ke atas tadi" *mencari berkas*
- Abiyyu :
- Pak Komari : *uhuk* menjadi bank..... yah visinya menjadi bank syariah yang amanah, tekermuka, dan pilihan masyarakat. menjadi bank syariah yang amanah, tekermuka, dan pilihan masyarakat (mengulangi lagi) kemudian misi kami tetap lima, kemudian empat nilai budaya dan sepuluh perilaku. Jadi semuanya kita sesuaikan dengan e.. visinya yaitu menjadi bank yang amanah tadi, dan itu sudh ee.. kita diskusikan dengan seluruh pimpinan yang ada di bank ntb. Jadi, visi-misi, nilai-nilai diperbarui yang sudah baik selama ini kita update kita sesuaikan ee... dengan menjadi bank umum syariah itu biyyu ?
- Abiyyu : Iya pak
- Pak Komari : Ada lagi ?
- Abiyyu : iiii....Udah sih pak ? sebenarnya ini boleh foto bareng gk pak untuk dokumentasi ?
- Pak Komari : Boleh..boleh
- Abiyyu : Sama pak pur huehuehue...
- Pak Pur : Kamu mau foto bareng ?
- Abiyyu : Iya ?
- Pak Pur : Kamu mau foto saya sama bapak ? *siap-siap foto*

WAWANCARA

Informan : Rifaldi Majid / Konsultan

Interviewer : Abiyyu Hanif Putranto

Hari/Tanggal : Selasa , 10 - 13 April 2018

Tempat : Via Aplikasi Line

Abiyyu : Assalamualaikum Mas Faldi

Rifaldi : Wa'alaikumussalam Onyo

Abiyyu : Mas kata said antum sekarang di konsultann syariahnya ustad erwandi ?

Rifaldi : Hehe, iya. Ada apa Onyo?

Gmana gmana?

Abiyyu : Boleh nanya gak mas hehehehe ?

Berkaitan dengan skripsi ane

Rifaldi : Haha, silahkan Nyoo

Feel free

Abiyyu : syukron mas

jadi gini mas ane kan buat skripsi bahas tentang motivasi dan strategi konversi ke syariah BPD NTB, nah salah satu cara mereka untuk ngeyakinin nasabahnya yg dari konvensional biar gak lari itu rate bagi hasil nantinya gakbakalan beda jauh atau bahkan sama dengan rate bunganya dulu, nahini kalo menurut syariah gimana ya mas ?

Rifaldi : Tujuannya kan ingin neliti, ndak masalah.

Rate bagi hasil sajakah yg menjadi variabel? Atau ads variabel yg lain?

Ini utk akad yg basisnya bagi hasil saja atau gmana?

Abiyyu : Ane kualifikasi mas

Setau ane yg bagi hasil aja mas

Yg awalnya pakek instrumen bunga

Rifaldi : Intinya apa kebijakan dari Bank NTB Syariah utk TETAP menggait Nasabahnya, walau udh konversi kan ya?
Diliat dari Instrumen Bunganya gitu ya?

Soalnya, nasabah ini kan macam2 Nyo transaksi mereka di Bank Syariah.

Ada yg pake Murabahah, ada yg make Mudharabah atau musyarakah, ada juga yg make Ijarah, dll.

Nah, ketika mereka yg awalnya di Bank NTB konven, hanya ada transaksi hutang-Piutang, ketika di NTB Syariah, akadnya akan disesuaikan dg kebutuhan mereka.

Bisa saja, jadinya milih murabahah, mudharabah, atau musyarakah, ijarah, atau yang lainnya.

Ex:

Ane ngajuin pembiayaan (hutang) dari Bank Konven 10 juta. 10 juta itu mau ane beliin mesin produksi.

Nah, klo di BS, ndak ada namanya ngasih uang, akadnya mau apa? Misal, akadnya lgsung murabahah (jual-beli), atau ane dikasih modal utk dikelola diusaha ane (mudharabah), atau BS nya urunan modal kerja juga (musyarakah) atau, bank beli mesinnya dan sewain ke ane (ijarah).

Abiyyu : Oalah gitu mas berarti nnt nasabahnya kayak milih akad ya mas
Cuman kalo penentuan rasio bagi hasil sama dengan rasio bunga gak menyalahi syariat mas ?

Rifaldi : Iya Nyo, akadnya bergantung kebutuhan dia apa.

Akad yg dari awalnya adalah hutang piutang, diubah sesuai kebutuhan menjadi Jual-beli, kongsi dagang, investasi, atautah sewa-menyewa.

Sebenarnya ndak masalah.

Nisbah bagi hasil ini kan kesepakatan kedua belah pihak ya, jadi keridhoan si Bank dan Nasabah.

Misal, contoh nisbah 40:60, atau 55:45, atau 50:50, nah itu kesepakatan kedua belah pihak.

Bisa saja yg diterima oleh si Nasabah itu SAMA/EKUIVALEN dg Bunga x persen.

Tapi yang perlu diingat bahwa, Bagi hasil itu ndak pasti ya, namanya juga bagi hasil, apapun hasilnya.

Kalau untung, sama2 dibagi.

Kalau rugi, sama2 dibagi.

Artinya, kalau di Konven setiap bulannya dapatnya itu flat/tetap.

Di syariah, itu ndak flat, alias naik turun, krna bagi hasilnya berdasarkan laba bersih, bukan MODAL (seperti yg di Konven).

Abiyyu : Alhamdulillah

Makasih banyak ya mas

Mohon maaf mengganggu dan ngerepotin heheh

Kalo yg buat kesyariahan bagi hasil di bank syariah itu masalah flat atau enggaknya ya mas ?

Rifaldi : Bergantung hasil yg diperoleh, bisa laba atau rugi.

Kalau laba ads bagi hasil, kalau rugi ya ndak ada yg dibagi, malahan si Pemilik modal harus nanggung rugi.

Ini secara ideal ya.

Artinya yang seharusnya terjadi kaya gitu praktiknya.

Abiyyu : Tapi biasanya di praktik bank maunya untung ya mas ?

Rifaldi : Wallahu a'lam, hehe.

Semoga bisa lebih baik kedepan.

Abiyyu : Wkwkwk aamiin mas

Rifaldi : Aamiin.



WAWANCARA

Informan : Nurul Hadi / Pemimpin Divisi Umum

Interviewer : Abiyyu Hanif Putranto

Hari/Tanggal : Rabu, 03 Mei 2018

Tempat : Via Aplikasi WhatsApp

Abiyyu : Assalamualaikum Bapak Nurul, kemarin saya mendapatkan masukan dari dosen saya perihal skripsi namun kemarin saat wawancara belum saya tanyakan.

Apakah saya boleh menanyakan ke Bapak via WA (WhatsApp) ?

Pak Nurul : Boleh

Abiyyu : Baik Pak, untuk pertanyaannya

1. Kira – kira apakah ada peraturan yang membuat siapapun pemimpinnya nanti BPD NTB akan tetap beroperasi secara syariah ?
2. Untuk pegawai setelah sudah konversi ada perubahan pada *dresscode* dari pegawai ?

Pak Nurul :
1. Ada yaitu perda yang sekaligus dalam proses
2. *Dresscode* akan di *launching* bersamaan dengan Live Bank NTB Syariah

Abiyyu : Perda ya pak ? Apakah sudah ada sebelum Agustus 2018 ?
Dresscodenya apakah diwajibkan memakai hijab untuk yang wanita ?

Pak Nurul :
1. Sudah, saat ini tinggal penomoran saja karena sudah di setujui rapat paripurna DPRD
2. Iya

Abiyyu : Baik pak, Untuk hijab berarti disesuaikan oleh BPD NTB-nya ya pak ?
Model dan warnanya ?

Pak Nurul : Belum bisa diperlihatkan ke publik sebelum di *launching*

1. Foto Peneliti dengan Beberapa anggota divisi Umum dan Unit Usaha Syariah



2. Foto Suasana Saat bekerja



3. Foto Bersama Direktur Utama BPD NTB, Bapak Komari Subakir

